

**UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA**

**ÁREA DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN**



**Proyecto Final de Carrera:**  
**PLAN DE NEGOCIO DE UN COMPLEJO DE**  
**PÁDEL**

Autor: Luis Arteaga López  
Tutor: Javier Escudero Calleja

Titulación: Ingeniería Industrial

# INDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN .....	6
1.1	ELECCIÓN DE LA EMPRESA .....	7
1.2	JUSTIFICACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN.....	8
1.3	TRANSPORTE .....	11
1.4	LUGARES DE INTERÉS .....	14
II.	OBJETIVOS .....	17
III.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	18
3.1	ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD .....	18
3.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	20
3.3	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	24
3.4	ANÁLISIS DAFO .....	25
IV.	ANÁLISIS DE MERCADO .....	28
4.1	LA CULTURA DEPORTIVA EN LOS ESPAÑOLES.....	28
4.2	PRÁCTICA DE PÁDEL EN ESPAÑA.....	30
V.	ANÁLISIS DEL SECTOR DEL PÁDEL .....	34
5.1	COMPETENCIA ACTUAL.....	35
5.2	PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES .....	49
5.3	AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES .....	50
5.4	AMENAZA POR PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	51
5.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	52
VI.	PLAN DE MARKETING .....	53
6.1	POBLACIÓN OBJETIVO.....	53
6.2	DISEÑO DEL LOGO DE LA EMPRESA .....	54
6.3	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	54
6.4	TARIFAS DE LOS SERVICIOS .....	56
6.5	CRECIMIENTO DE LA EMPRESA .....	59
6.6	ESTIMACIÓN DE VENTAS .....	60
VII.	PLAN DE OPERACIONES.....	61
7.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	61
7.2	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	62
7.3	ELECCIÓN DEL INMUEBLE.....	63
7.4	INSTALACIONES .....	64

7.5	LAYOUT DE LAS INSTALACIONES .....	68
7.6	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA .....	69
7.7	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS .....	71
7.8	PROVEEDORES.....	72
7.9	ATENCIÓN AL CLIENTE.....	73
7.10	GESTIÓN DE CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE .....	73
7.11	PLAN DE CONTINGENCIAS.....	75
VIII.	PLAN FINANCIERO .....	77
8.1	ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y COSTES ANUALES .....	77
8.2	HIPÓTESIS.....	80
8.3	BALANCE, CUENTA DE RESULTADOS Y CASHFLOWS.....	80
8.4	ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD .....	90
8.5	CONCLUSIONES AL ANÁLISIS FINANCIERO .....	94
IX.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	95
9.1	ORGANIGRAMA.....	95
9.2	NECESIDADES DE PERSONAL .....	96
9.3	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	97
9.4	POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	102
9.5	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN .....	103
9.6	FUNCIONES A SUBCONTRATAR .....	104
9.7	POLÍTICA DE SEGURIDAD LABORAL Y PRL .....	104
X.	PLAN JURÍDICO .....	106
10.1	FORMAS JURÍDICAS.....	106
10.2	CRITERIOS DE ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA .....	111
10.3	ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA .....	112
10.4	CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD LIMITADA.....	113
10.5	PROTECCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA .....	116
XI.	CONCLUSIONES .....	118
XII.	BIBLIOGRAFÍA .....	121

# INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución licencias pádel en España en los últimos años .....	7
Figura 2. Localización Leganés .....	9
Figura 3. Evolución de la población de Leganés.....	10
Figura 4. Distribución población de Leganés por edad y sexo .....	10
Figura 5. Red de Carreteras de Leganés.....	11
Figura 6. Líneas autobuses urbanos Leganés .....	12
Figura 7. Líneas autobuses interurbanos Leganés .....	12
Figura 8. Estaciones de tren de Leganés .....	13
Figura 9. Estaciones de metro de Leganés .....	13
Figura 10. Evolución licencias de pádel en 20 años (barras) y del puesto en el top de deportes con más licencias federativas (histograma) .....	18
Figura 11. Evolución licencias de pádel por Comunidad Autónoma.....	19
Figura 12. Ejemplo de Recepción-Tienda de un centro de pádel .....	21
Figura 13. Ejemplo de Bar-Cafetería de un centro de pádel .....	22
Figura 14. Ejemplo de 4 pistas indoor de pádel .....	23
Figura 15. Matriz DAFO .....	27
Figura 16. Fuente: Encuesta Hábitos Deportivos, CSD.....	28
Figura 17. Fuente: Encuesta Hábitos Deportivos, CSD.....	29
Figura 18. Fuente: Encuesta Hábitos Deportivos, CSD.....	29
Figura 19. Fuente: Encuesta Hábitos Deportivos, CSD.....	30
Figura 20. Edad de los encuestados. Fuente: Feebbo.....	32
Figura 21. Resultado encuesta. Fuente: Feebbo.....	33
Figura 22. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	34
Figura 23. Centros que alquilan pistas de pádel en Leganés .....	35
Figura 24. Pistas de pádel Centro Deportivo Himoragua.....	36
Figura 25. Tarifa alquiler pistas pádel Centro Deportivo Himoragua .....	37
Figura 26. Tarifa escuela pádel Centro Deportivo Himoragua .....	37
Figura 27. Tabla precios polideportivos municipales.....	39
Figura 28. Instalaciones We Got .....	40
Figura 29. Tarifa alquiler pista pádel We Got.....	41
Figura 30. Tarifa escuela pádel We Got .....	41
Figura 31. Instalaciones Polideportivo Olimpia.....	43
Figura 32. Instalaciones Gusanillo Sport .....	45
Figura 33. Tarifa alquiler pista pádel Gusanillo Sport .....	45
Figura 34. Tarifa escuela peque-pádel pádel Gusanillo Sport.....	45
Figura 35. Tarifa escuela pádel junior Gusanillo Sport.....	46
Figura 36. Tarifa escuela pádel adulto Gusanillo Sport.....	46
Figura 37. Tarifa escuela pádel con Uri Botello Gusanillo Sport .....	47
Figura 38. Motivos para elegir club. Estudio Madison.....	50
Figura 39. Ocupación media pistas pádel. Estudio Madison.....	51
Figura 40. Logo de la empresa .....	54

Figura 41. Tabla precios alquiler pista de la competencia .....	57
Figura 42. Tabla precios escuela pádel de la competencia .....	58
Figura 43. Tarifas alquiler pistas.....	58
Figura 44. Tarifas clases .....	59
Figura 45. Tarifas otros servicios.....	59
Figura 46. Cuota de mercado (2018-2022) .....	60
Figura 47. Cuota de mercado total (2018-2022).....	60
Figura 48. Plano ubicación centro de pádel .....	63
Figura 49. Medidas de una pista de pádel .....	65
Figura 50. Medidas fondos y laterales de una pista de pádel.....	65
Figura 51. Ejemplo de pista de pádel .....	66
Figura 52. Plano distribución en planta.....	68
Figura 53. Plano distribución vestuarios .....	68
Figura 54. Diagrama de Gantt .....	71
Figura 55. Estimación de unidades para los 3 escenarios .....	78
Figura 56. Estimación de ingresos primer año .....	79
Figura 57. Estimación de gastos primer año .....	79
Figura 58. Inversión adecuación local .....	81
Figura 59. Inversión equipamiento inicial .....	81
Figura 60. Tabla amortizaciones.....	82
Figura 61. Gasto de constitución y de primer establecimiento .....	82
Figura 62. Evolución tipo interés.....	85
Figura 63. Cuenta de resultados escenario realista .....	87
Figura 64. Balance escenario realista.....	87
Figura 65. Cuenta de resultados escenario optimista.....	88
Figura 66. Balance escenario optimista .....	88
Figura 67. Cuenta de resultados escenario pesimista.....	89
Figura 68. Balance escenario pesimista .....	89
Figura 69. Cash flow anual. 2019-2023 .....	90
Figura 70. Cash flow después de 5 años .....	91
Figura 71. VAN 5 años .....	91
Figura 72. TIR 5 años .....	91
Figura 73. Ratio de liquidez. 2019-2023.....	92
Figura 74. Pay-back .....	92
Figura 75. Rentabilidad financiera ROE.....	93
Figura 76. Rentabilidad económica ROA.....	93
Figura 77. Organigrama empresa.....	95
Figura 78. Tabla retribuciones salariales Convenio.....	102
Figura 79. Tabla gastos personal.....	103

# I. INTRODUCCIÓN

El propósito principal de este Proyecto de Fin de Carrera es estudiar la viabilidad y puesta en funcionamiento de un Centro de Pádel en el sur de Madrid, concretamente en la localidad de Leganés.

Cuando nos surge una idea de negocio aparentemente nos puede parecer brillante, pero debemos de estudiarla detenidamente para no precipitarnos y fracasar en nuestro negocio. En la elaboración del plan de negocio estudiaremos distintos puntos, como el análisis del mercado, los clientes potenciales, definiremos el producto o servicio que vamos a ofrecer, estableceremos la línea estratégica a seguir y una consecución de objetivos a corto y medio plazo que nos ayudarán a poder medir nuestros resultados.

Después del estudio del plan de negocio, éste nos ayudará a decidir si la idea original es brillante, si hay que modificar ciertos aspectos para que llegue a ser brillante o debemos cambiar por completo el enfoque original.

Un plan de negocio además de ayudar al emprendedor a definir su idea, es la tarjeta de presentación para obtener financiación bancaria o financiación a través de inversores/as y/o socios/as.

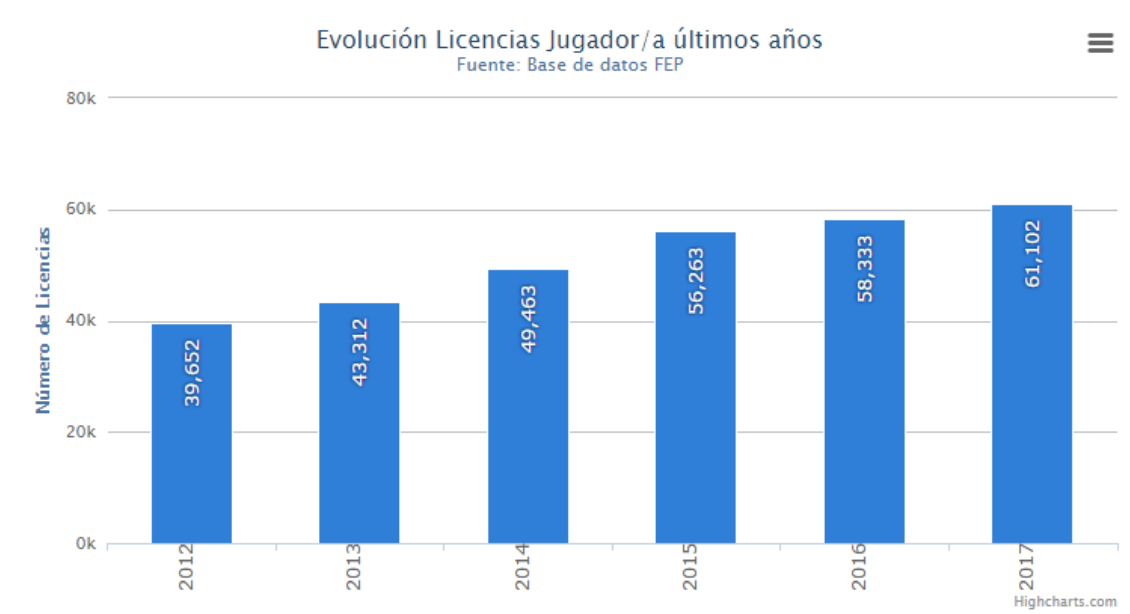
La elaboración de un plan de negocio no nos va a proporcionar el éxito del mismo, aunque nos va a ayudar a tener una visión más amplia de lo que va a suponer la puesta en marcha de este durante sus primeros años de vida.

Un plan de negocio, es una herramienta muy útil para conocer de forma anticipada posibles alteraciones que se puedan dar. Ya que previamente habremos previsto diferentes escenarios en los que nuestro negocio pueda desarrollarse cuando interactúe con factores externos tales como el mercado, proveedores, clientes, etc.

El siguiente Plan de Negocio analizará la viabilidad de construir un Centro de Pádel con la mayor veracidad posible. Aunque no haya intención real de realizar el centro, se espera que el alcance del proyecto permitiera a su término, y si las conclusiones fueran favorables, disponer de todo lo necesario para poner el centro de Pádel en funcionamiento.

## 1.1 ELECCIÓN DE LA EMPRESA

Actualmente, numerosos datos y estadísticas señalan que el pádel es uno de los deportes más practicados en nuestro país. En los últimos 25 años el número de jugadores federados ha crecido de manera brutal y continúa en ascenso. Y a nivel amateur **el pádel en España ha sido una auténtica revolución**, y cada vez son más los que se animan a empezar a jugar.



**Figura 1. Evolución licencias pádel en España en los últimos años**

El centro deportivo objeto de estudio es un complejo de pádel en la zona sur de Madrid. El estudio se realiza sobre la base de generación de servicios alrededor del deporte del pádel, que se define posteriormente. Además se contempla la explotación de otros servicios en una fase inicial: cafetería, venta de artículos deportivos relacionados con el pádel y organización de eventos, también relativos al mundo del pádel, así como la posibilidad de contratar tratamientos de fisioterapia. Existe la posibilidad de implantación de posibles fases sucesivas que contemplen el despliegue de los servicios, en función del éxito del club, tales como gimnasio, zona de spa y belleza, etc., no siendo objeto del presente documento.

El objetivo principal de la empresa, es proporcionar servicios deportivos relacionados con el mundo del pádel, de forma que se ajusten a unos patrones de calidad y orientación que impliquen una diferenciación de servicios análogos ofertados por la competencia.

Los motivos del auge del pádel en España son varios, entre ellos destacan:

- Barato: engancharse a un deporte hoy en día no debe suponer un desembolso demasiado importante para la gran mayoría de usuarios. Y ese es el caso del pádel: la compra de una pala se puede hacer a partir de 30 euros, también es conveniente un calzado apropiado (desde 40€) y alquilar una pista de pádel ronda los 3-4 euros por persona. El resto, una camiseta y un pantalón corto... y a jugar.
- Fácil de jugar: alguien que ha jugado alguna vez a algún deporte de raqueta encontrará muy sencillo la práctica de este deporte. De no ser así, unos pocos partidos serán suficientes para devolver la bola con una cierta soltura. Conviene, eso sí, encontrar gente de un nivel más o menos parejo, aunque al jugarse en dobles no es muy difícil igualar los partidos.
- Relaciones sociales: la práctica deportiva nunca acaba con el partido. Los cuatro contendientes suelen irse después a tomar la caña o el refresco pertinente, el postpartido es tan importante o más.
- Un deporte al aire libre: jugar al pádel es un auténtico placer cuando la temperatura acompaña. La lluvia es el gran impedimento para la práctica de este deporte, pero en general España es un país de pocas precipitaciones. Además, cada vez son más las pistas cubiertas que protegen tanto de la lluvia como del frío.
- Es poco exigente físicamente: si no hablamos del más alto nivel, el pádel es un deporte no demasiado exigente. Es común ver a personas de alta edad (sí, hasta rondando los 70) practicándolo y a un nivel extraordinario. Al jugar en pareja, se puede correr poco y pasar un buen rato.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN

La población seleccionada es Leganés. Se trata de un municipio y una ciudad española que forma parte de la Comunidad Autónoma de Madrid. Se encuentra dentro del Área Metropolitana de Madrid y está situada a once kilómetros al sudoeste de la capital. Su población es de 189.849 habitantes (INE 2016), lo que la convierte en la quinta localidad madrileña más poblada y en la trigésimo tercera más grande del país.

Está ubicada en una llanura de la Meseta Central de la península ibérica, atravesada por el cauce del arroyo Butarque, afluente del río Manzanares. Limita al norte con los distritos madrileños de Carabanchel y Latina, al oeste con Alcorcón, al este con Getafe y el distrito de Villaverde, y al sur con Fuenlabrada.





**Figura 2. Localización Leganés**

A mediados del siglo XX, y al igual que otras localidades cercanas a Madrid, experimentó un gran crecimiento demográfico por la inmigración de otras regiones españolas. Entonces estaba considerada una ciudad dormitorio, ya que la mayoría de los residentes trabajaban en la capital. No obstante, con el paso del tiempo ha desarrollado una oferta propia de servicios públicos, industrias y comercios.

Leganés tiene una población de 189.849 habitantes según el censo de 2016 del Instituto Nacional de Estadística, de los que 92.474 son hombres y 97.375 son mujeres. Esto la convierte en la quinta localidad más grande de la Comunidad de Madrid y en la trigésimo tercera con más población de España, por delante de San Sebastián y detrás de Almería.

La ciudad ha experimentado un gran crecimiento demográfico relacionado con el desarrollo económico de Madrid. Hasta la década de 1950, su población apenas superaba los 5.000 habitantes. A partir de ahí, la llegada de inmigrantes de otras provincias para trabajar en la capital propició la construcción de nueva vivienda en los municipios de los alrededores, más baratas que las del centro aunque con escasos servicios. Los primeros bloques se construyeron en el barrio de San Nicasio y los habitantes procedían de regiones como Extremadura, Castilla y Andalucía. De este modo, se pasó de 7.655 censados en 1960 a más de 56.000 en 1970, y se superaron los 160.000 en 1980. Dado que estos movimientos superaron cualquier previsión, muchos distritos no tienen suficientes plazas de aparcamiento. Con la llegada de la democracia se ha mantenido un crecimiento moderado, se han desarrollado planes de urbanismo en los nuevos barrios y se ha dado prioridad a equipamientos públicos como colegios y hospitales.

El número de habitantes extranjeros ha aumentado en los últimos años hasta llegar a 118 foráneos por cada 1.000 personas, cifra inferior a la media regional. La población de nacionalidad española representa el 88,19% del censo, mientras que los de otras nacionalidades suponen el 11,90% restante. Por procedencia, las comunidades más importantes son las de rumanos (4.104 personas), marroquíes (3.606), colombianos (3.047), ecuatorianos (2.727) y peruanos (2.210).

Aunque al principio se la consideraba una ciudad dormitorio, pues muchos de sus habitantes trabajan en Madrid, desde la década de 1980 se ha reducido la dependencia de servicios de la capital con la construcción de polígonos industriales, comercios, centros educativos, ambulatorios y un hospital general. Leganés forma parte de la Ley de Grandes Ciudades de España desde 2006.

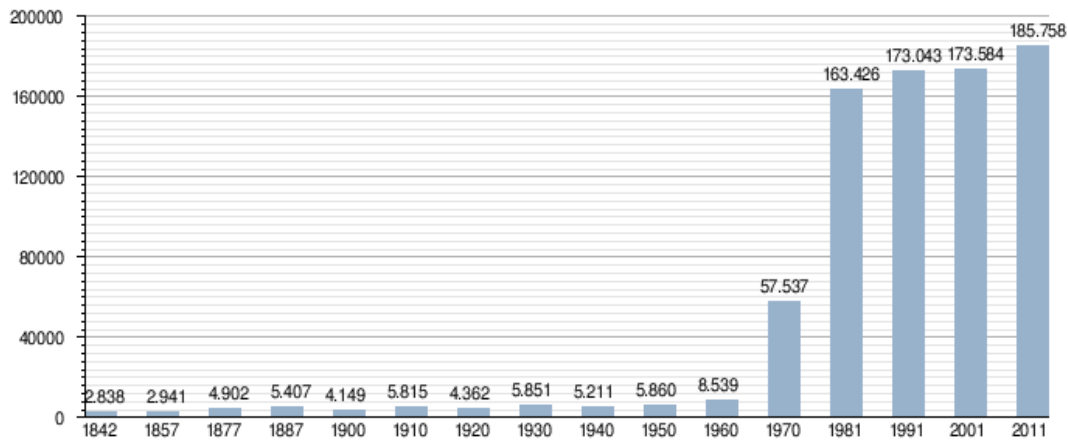


Figura 3. Evolución de la población de Leganés

La media de edad de la ciudad es de 42 años y el porcentaje de población entre 15 y 55 años es de un 52,77%, período de edad en el que se situará principalmente nuestro cliente objetivo, es decir, aquel cliente que presumiblemente consumirá nuestro servicio.

Edad	Hombres	Mujeres	Total	Edad	Hombres	Mujeres	Total	Edad	Hombres	Mujeres	Total	Edad	Hombres	Mujeres	Total
0	811	753	1.564	25	942	971	1.913	50	1.264	1.246	2.510	75	749	778	1.527
1	935	905	1.840	26	984	968	1.952	51	1.199	1.293	2.492	76	938	1.024	1.962
2	948	895	1.843	27	1.017	945	1.962	52	1.213	1.283	2.496	77	499	554	1.053
3	1.007	919	1.926	28	958	996	1.954	53	1.214	1.316	2.530	78	562	638	1.200
4	988	951	1.939	29	1.051	1.012	2.063	54	1.144	1.290	2.434	79	594	684	1.278
5	1.049	1.003	2.052	30	1.068	1.102	2.170	55	1.150	1.220	2.370	80	565	668	1.233
6	1.078	984	2.062	31	1.126	1.210	2.336	56	1.132	1.207	2.339	81	444	633	1.077
7	1.008	997	2.005	32	1.153	1.175	2.328	57	1.096	1.127	2.223	82	362	520	882
8	1.049	1.071	2.120	33	1.261	1.243	2.504	58	984	1.061	2.045	83	367	496	863
9	1.099	990	2.089	34	1.273	1.306	2.579	59	968	1.064	2.032	84	323	481	804
10	1.071	964	2.035	35	1.388	1.412	2.800	60	845	1.027	1.872	85	255	387	642
11	909	894	1.803	36	1.527	1.526	3.053	61	811	991	1.802	86	216	349	565
12	916	855	1.771	37	1.591	1.685	3.276	62	817	1.151	1.968	87	190	314	504
13	958	831	1.789	38	1.783	1.788	3.571	63	944	1.285	2.229	88	133	282	415
14	898	836	1.734	39	1.927	1.852	3.779	64	995	1.290	2.285	89	125	223	348
15	885	873	1.758	40	1.946	1.935	3.881	65	979	1.288	2.267	90	95	158	253
16	853	815	1.668	41	2.006	1.841	3.847	66	1.097	1.422	2.519	91	72	162	234
17	803	765	1.568	42	1.906	1.747	3.653	67	1.227	1.439	2.666	92	56	153	209
18	757	754	1.511	43	1.709	1.678	3.387	68	1.360	1.628	2.988	93	58	125	183
19	808	751	1.559	44	1.615	1.608	3.223	69	1.212	1.368	2.580	94	30	106	136
20	808	782	1.590	45	1.657	1.555	3.212	70	1.083	1.273	2.356	Más de 94	70	244	314
21	838	793	1.631	46	1.573	1.559	3.132	71	1.173	1.368	2.541				
22	866	855	1.721	47	1.461	1.443	2.904	72	1.050	1.276	2.326				
23	948	899	1.847	48	1.423	1.413	2.836	73	1.077	1.199	2.276				
24	896	924	1.820	49	1.368	1.348	2.716	74	838	907	1.745				

## 1.3 TRANSPORTE

El municipio de Leganés está muy bien comunicado con los municipios cercanos; lo que supone un elemento clave para la elección de la población ya que los habitantes de otros municipios se convertirán también en clientes potenciales. A continuación se muestran los diferentes medios de transporte presentes en el municipio, así como sus conexiones:

Red Vial: al limitar con Madrid, Leganés se beneficia del paso de dos de las principales carreteras circunvalatorias de la capital:

- M-40, autopista de circunvalación de Madrid. Rodea el norte de la ciudad, separándola del límite municipal de Madrid, y atraviesa el barrio de La Fortuna. Salidas 27, 28 y 30.
- M-50, autopista de circunvalación de Madrid. Rodea el sur de la ciudad y marca el límite con Fuenlabrada. Salidas 53A, 55 y 59.
- Radial5, autopista de peaje que rodea el oeste de la ciudad, desde Carabanchel hasta Navalcarnero.

Las siguientes carreteras pertenecen a la red principal:

- M-45, autopista de circunvalación de Madrid. Rodea el este de la ciudad, separándola del distrito de Villaverde y conectándola con Getafe. Salidas 1, 2B y 6.
- M-402: une la M-45 desde Villaverde al centro de Leganés.
- M-406: comienza en la avenida de Los Castillos de Alcorcón, atraviesa la parte sur de Leganés y termina en la A-42 junto al Hospital de Getafe.
- M-407: también conocida como «Autovía de Polvoranca», comienza en la salida del parque de Polvoranca y dirige hasta Griñón. Está conectada con la M-50.



Figura 5. Red de Carreteras de Leganés

**Autobús urbano:** actualmente hay dos líneas de autobús operadas por Martín, S.A.

Línea	Recorrido	Operadora
<b>L-1</b>	Vereda de los Estudiantes - La Fortuna	Martín, S.A.
<b>485B</b>	Parquesur - Estación F.F.C.C. - Ciudad del Automóvil	Martín, S.A.

**Figura 6. Líneas autobuses urbanos Leganés**

**Autobús interurbano:** 16 líneas y 3 nocturnas. Todas operadas por Martín, S.A. excepto 3 líneas que son operadas por Avanza Interurbanos

Línea	Recorrido	Operadora
<b>432</b>	Madrid (Villaverde Bajo-Cruce - Leganés (Montepinos)	Avanza Interurbanos
<b>450</b>	Getafe - Leganés - Alcorcón	Avanza Interurbanos
<b>468</b>	Getafe – Griñón / Casarrubuelos / Ugena	Avanza Interurbanos
<b>480</b>	Madrid (Plaza Elíptica) - Leganés (Estación F.F.C.C.)	Martín, S.A.
<b>481</b>	Madrid (Oporto) - Leganés (Hospital)	Martín, S.A.
<b>482</b>	Madrid (Aluche) - Leganés (Centro-San Nicasio-Valdepeñayes-Arroyo Culebro)	Martín, S.A.
<b>483</b>	Madrid (Aluche) - Leganés (Vereda de los Estudiantes)	Martín, S.A.
<b>484</b>	Madrid (Oporto) - Leganés (Estación F.F.C.C.)	Martín, S.A.
<b>485</b>	Madrid (Oporto) - Leganés (Montepinos)	Martín, S.A.
<b>486</b>	Madrid (Oporto) - Leganés (Valdepeñayes)	Martín, S.A.
<b>487</b>	Madrid (Aluche) - Leganés (San Nicasio)	Martín, S.A.
<b>488</b>	Leganés (San Nicasio)- Getafe (Getafe Norte)	Martín, S.A.
<b>491</b>	Madrid (Aluche) – Fuenlabrada (Barrio del Naranjo)	Martín, S.A.
<b>492</b>	Madrid (Aluche) - Fuenlabrada (Calle del Teide)	Martín, S.A.
<b>493</b>	Madrid (Aluche) - Fuenlabrada (Loranca)	Martín, S.A.
<b>497</b>	Leganés (Parquesur) - Fuenlabrada - Moraleja de E. (Las Colinas)	Martín, S.A.
<b>N802</b>	Madrid(Aluche) - Leganés (Polígono Industrial)	Martín, S.A.
<b>N803</b>	Madrid (Aluche) – Fuenlabrada (Barrio del Naranjo)	Martín, S.A.
<b>N804</b>	Madrid (Aluche) – Leganés (Arroyo Culebro)	Martín, S.A.

**Figura 7. Líneas autobuses interurbanos Leganés**

**Tren:** La estación de Leganés cuenta con tres paradas de Cercanías Renfe, todas ellas pertenecientes a la línea C-5. Son Estación de Parque Polvoranca (comunica con Arroyo Culebro), Estación de Leganés (comunica con Barrio Centro) y Estación de Zarzaquemada (comunica con Leganés Norte al norte y Zarzaquemada-El Carrascal al sur). La Estación de Leganés posee correspondencia con la línea 12 de Metro de Madrid.



**Figura 8. Estaciones de tren de Leganés**

**Metro:** Leganés dispone de siete estaciones de Metro de Madrid: seis pertenecientes a la línea 12 (MetroSur) y una de la línea 11 para el Barrio de La Fortuna.



**Figura 9. Estaciones de metro de Leganés**

## 1.4 LUGARES DE INTERÉS

A continuación un listado con los lugares más relevantes del municipio de Leganés:

### **Zonas Industriales**

- Nuestra Señora de Butarque: situado entre los barrios de Zarzaquemada y de El Carrascal y el getafense barrio de El Bercial.
- El Portillo, más conocido como Ciudad del Automóvil, que actualmente se encuentra en período de ampliación hacia el sur tomando como eje la M-409.
- Polvoranca: en el que se sitúa el almacén de la antigua Tabacalera, ahora Logista.
- La Fortuna: barrio de gran tradición industrial de pequeño tamaño en el propio casco urbano, recientemente se sitúa un nuevo polígono cerca de la M-40.
- Prado Overa: situado junto a la Autovía de Toledo A-42.
- San Jose de Valderas (situado junto al casco urbano de Alcorcón, aunque en el término municipal de Leganés).
- La Laguna: toma como eje la M-50 en él se sitúan empresas como Porcelanosa o Verdecora.
- Leganés Tecnológico: dedicado a ofrecer suelo a empresas dedicadas a las nuevas tecnologías, situado junto a la M-40, en colaboración con la Universidad Carlos III.
- Sur M-50 (Situado junto al Barrio del Naranjo, de Fuenlabrada, aunque en el término municipal de Leganés).

### **Empresas con actividad en el municipio**

- Logista
- Roche Farma
- Tapón Corona
- Renault vehículos industriales
- Zardoya Otis
- Makro

- Decathlon
- El Corte Inglés

### **Centros Comerciales**

- Leganés Uno: el más antiguo, situado en el barrio de San Nicasio.
- Parquesur: delimitado en el cruce de la M-45 con la A-42 y la carretera de Leganés a Villaverde.
- Arroyosur: encajado entre la M-409 y la M-50.
- Parque Comercial Plaza Nueva: el más moderno de todos, inaugurado en la primavera de 2009 y localizado a los pies del Talud del Cementerio, junto a la M-425 y el Estadio Municipal de Butarque.

### **Lugares de interés**

- Escuela Politécnica Superior de la Universidad Carlos III de Madrid: el Campus de Leganés está plenamente integrado en el centro de la localidad, y cuenta con varios edificios, una biblioteca, el Auditorio Padre Soler y un polideportivo.
- Museo de Escultura: el Museo ocupa una superficie de unos 27.000 metros cuadrados, con una colección que recoge piezas de los más destacados artistas del siglo XX, como Martín Chirino, Jorge Oteiza, Agustín Ibarrola, Juan Bordes, Pablo Serrano, José Hernández o Francisco Leiro, entre otros.
- Casa del reloj: edificio que presta servicio de atención al ciudadano.
- Iglesia de San Salvador: la existencia del templo se remonta al siglo XV, aunque la estructura actual comenzó a construirse en 1662. Posee un retablo mayor de estilo barroco, que fue realizado por el artista José de Churriguera entre 1701 y 1720, con pintura al óleo de la Transfiguración del veneciano Francesco Leonardoni, quien firma también las pinturas de los retablos colaterales, fechadas en 1702. También destaca su órgano parroquial, obra de José de Verdalonga.
- Ermita de San Nicasio: de corte neoclásico, fue diseñada por el arquitecto Ventura Rodríguez entre 1772 y 1785, por encargo del Marquesado de Leganés en honor al obispo San Nicasio. Ha sido restaurada en varias ocasiones.
- Parque Polvoranca: fue diseñado en la década de 1980. Posee 150 hectáreas, todas ellas pertenecientes a Leganés; cuenta con varios lagos, arboretum y jardín



botánico. En este parque pueden encontrarse las ruinas de la Ermita de San Pedro, último vestigio de la antigua localidad de Polvoranca.

- Plaza de la Fuente Honda: está situada en el centro de la población, comunica con las principales calles comerciales del municipio. En la actualidad es uno de los puntos de encuentro de los habitantes y visitantes de Leganés, donde pueden disfrutar de las agradables terrazas.
- La Cubierta: la plaza de toros La Cubierta tiene un techo móvil por el que recibe ese nombre. A pesar de estar ideado en un principio para albergar corridas de toros, es más frecuente su uso para conciertos de grupos musicales.
- Estadio municipal de Butarque: es el campo de fútbol más grande del municipio y es utilizado por el Club Deportivo Leganés, que actualmente juega en la Primera División. El aforo es de 10 958 espectadores.



## II. OBJETIVOS

Este plan de negocio pretende analizar la viabilidad de un centro de pádel para lo cual se plantean los siguientes objetivos específicos:

- El objetivo principal de la empresa es el de ofertar los servicios de pádel indoor con máxima calidad y eficacia, de manera que satisfagan las necesidades de los clientes y se consiga una diferenciación con otros centros deportivos de la zona.
- Describir exhaustivamente el servicio propuesto.
- Aportar luz sobre las principales variables relevantes a considerar para la puesta en marcha del servicio. Moviéndose desde lo más general como la demanda actual de pádel en España y La Comunidad de Madrid a temas más particulares como los competidores actuales o servicios sustitutivos.
- Establecer la estrategia de marketing a seguir a corto y largo plazo, para la captación de los clientes objetivo, las ofertas de patrocinio propuestas, la promoción de los diferentes eventos así como la presencia en web y redes sociales.
- Explicar el tipo de jerarquía y organización que será utilizado por la sociedad, desglosando las diferentes relaciones de puestos de trabajo y los perfiles requeridos.
- Plantear un horizonte económico a 5 años partiendo de unos supuestos de inversiones, ventas, precio y financiación explicados en el plan financiero.
- Mostrar las opciones legales de constitución tenidas en cuenta con sus pros y contras para decantarse finalmente por una de ellas y exponer los motivos que llevan a la toma de esa decisión.

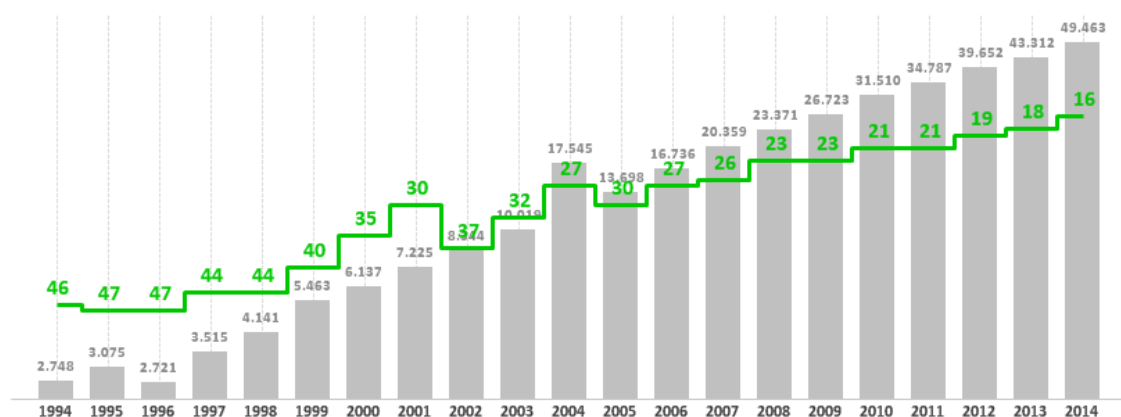
## III. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 3.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD

Con el objetivo de evaluar la posible viabilidad de la empresa se analizarán los motivos que han llevado a considerar su creación. Se analizará la oportunidad que se presenta para el negocio estudiando el panorama actual en el sector.

En cuatro décadas, el pádel se ha convertido en el segundo deporte en nuestro país. Su popularidad es proporcional al número de jugadores que podemos ver en las pistas de los clubes a lo largo de la semana o el fin de semana.

Esta fiebre del pádel la vemos en la construcción de nuevas pistas y también en los grandes almacenes dedicados al deporte, en los que la sección de pádel va ganando terreno a la de tenis: existe la demanda y va in crescendo. Según el Consejo Superior de Deportes, el pádel es el octavo deporte más practicado. Del total de la población que practicó deporte durante 2015, el 16% jugó al pádel, por detrás del ciclismo, el fútbol y la natación, pero superando al tenis en dos puntos. Si además buceamos en las licencias federadas, hace veinte años había 3.000 licencias y en el año 2014 se registró una cifra de 49.000. Un crecimiento sin comparación con otras disciplinas deportivas. Comparado con el tenis, en el mismo periodo de veinte años ha pasado de 95.000 a 110.000.

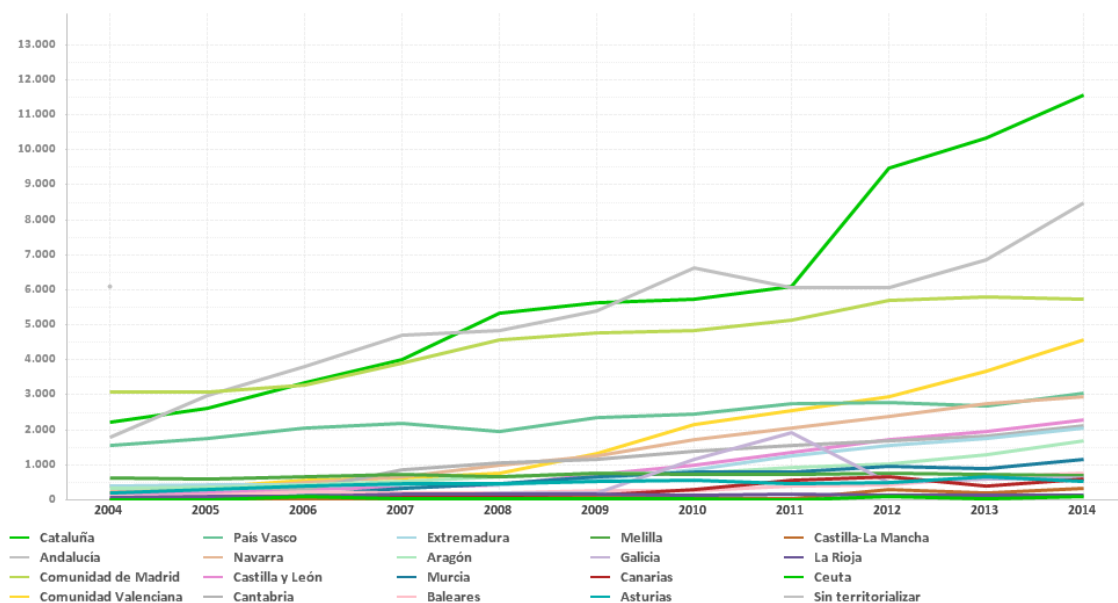


**Figura 10. Evolución licencias de pádel en 20 años (barras) y del puesto en el top de deportes con más licencias federativas (histograma)**

En los últimos cuatro años, el número de licencias ha crecido más del 47,11%, pasando de las 39.652 de 2012 a las 58.333 de la actualidad. Éstas se dividen el 65,3% en categoría masculina y el 34,7% en femenina. Por rango de edad, el 13,9% pertenecen a menores de 19 años, el 4,7% de 19 a 23 años, el 35,3% a sénior, hasta los 39 años, y el 46,1 % a los veteranos.

Según los datos aportados por el Consejo Superior de Deportes (CSD) para 2014, el pádel figuraba como el decimosexto deporte con mayor número de licencias, pese a la juventud de un deporte, que se va abriendo hueco y que en breve entrará en el Top Ten de esta peculiar clasificación, liderada, como no podía ser de otro modo, por el fútbol, baloncesto y la caza.

Desde 2004, año en el que se registra la información de federados de pádel por comunidad, tres han sido las comunidades que han predominado hasta 2014 en el número de federados: Cataluña, Andalucía y Comunidad de Madrid.



**Figura 11. Evolución licencias de pádel por Comunidad Autónoma**

A través de una encuesta realizada a nivel nacional, con personas de entre 18 y 55 años, la empresa Media Sports Marketing llevó a cabo un pormenorizado análisis de la situación actual del pádel a nivel amateur y las perspectivas de desarrollo del pádel profesional.

El despegue en la práctica del pádel se inició en el año 2006 y sigue en constante crecimiento. Teniendo en cuenta el incremento registrado en los últimos tres años, se concluye que en los próximos cinco años se duplicará el número de practicantes, pasando de los 2 millones actuales a 4 millones.

Casi 26 millones de personas se encuentran en la franja considerada en el informe, entre 18 y 55 años, de las cuales el 8% son jugadores habituales y ocasionales de pádel. Un 7,3% son practicantes esporádicos, es decir que por lo menos han jugado una vez en el año, y un 22,5% son considerados susceptibles, lo cual significa que están abiertos a probarlo.

En concreto, aproximadamente 2 millones de personas juegan al pádel de forma habitual (más de una vez a la semana) u ocasional (más de una vez al mes) y casi 1,8 millones lo hacen esporádicamente (alguna vez al año), lo que suma una cifra cercana a los

4 millones de jugadores. Del informe también se desprende que en los últimos 6 años ha producido una paulatina “democratización” del pádel. Lo que se venía considerando un deporte practicado por las élites económicas o sociales se ha ampliado a las clases medias de manera exponencial. En el año 2004, el perfil del jugador de pádel era más elitista y de edades más maduras. Un 31% pertenecía a la alta sociedad y el 23% tenía entre 45 y 55 años. Seis años después, las cifras muestran un perfil más amplio y rejuvenecido, perteneciendo el 62% a clase media y media-alta, mientras que el 66% de los practicantes tienen entre 20 y 45 años. Es muy significativo el incremento en el número de mujeres que juegan al pádel, que representan más del 35 % de los practicantes, principalmente en las edades comprendidas entre 20 y 35 años. Con relación a la situación geográfica, Andalucía y Madrid encabezan el ranking de jugadores habituales y ocasionales, en tanto Cataluña y Madrid tienen la mayor cantidad de practicantes esporádicos.

En este marco se ha identificado una oportunidad de negocio para un centro de pádel indoor. Se pretende aprovechar la limitada presencia actual de competidores para ganar una amplia cuota de mercado, con la intención de establecerse como empresa líder a nivel local, con la intención de satisfacer la demanda que existe actualmente y posicionarse en un lugar privilegiado para responder al crecimiento de la demanda que se prevé en los próximos años de mantenerse la tendencia actual.

## 3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa propuesta en el presente proyecto se basa en unas instalaciones deportivas, concretamente unas pistas de pádel indoor (4 pistas **centrales**). Estará constituida por una serie de servicios cuyo eje central será el alquiler de las instalaciones de pádel y la escuela o clases particulares. Se llevarán a cabo otros servicios como el alquiler o venta de material deportivo, servicio de cafetería y la organización de eventos sociales relacionados con el pádel como pueden ser torneos amateur.

El nombre del club será LegaSet y se tratará de una pequeña empresa en el sector servicios dedicada al ocio y a la práctica deportiva. El club de pádel será una PYME dado su tamaño, dentro del sector servicios; se constituye como una Sociedad Limitada, que cuenta con mayores ventajas fiscales. La compondrán dos socios que aportarán el 50% del capital cada uno.

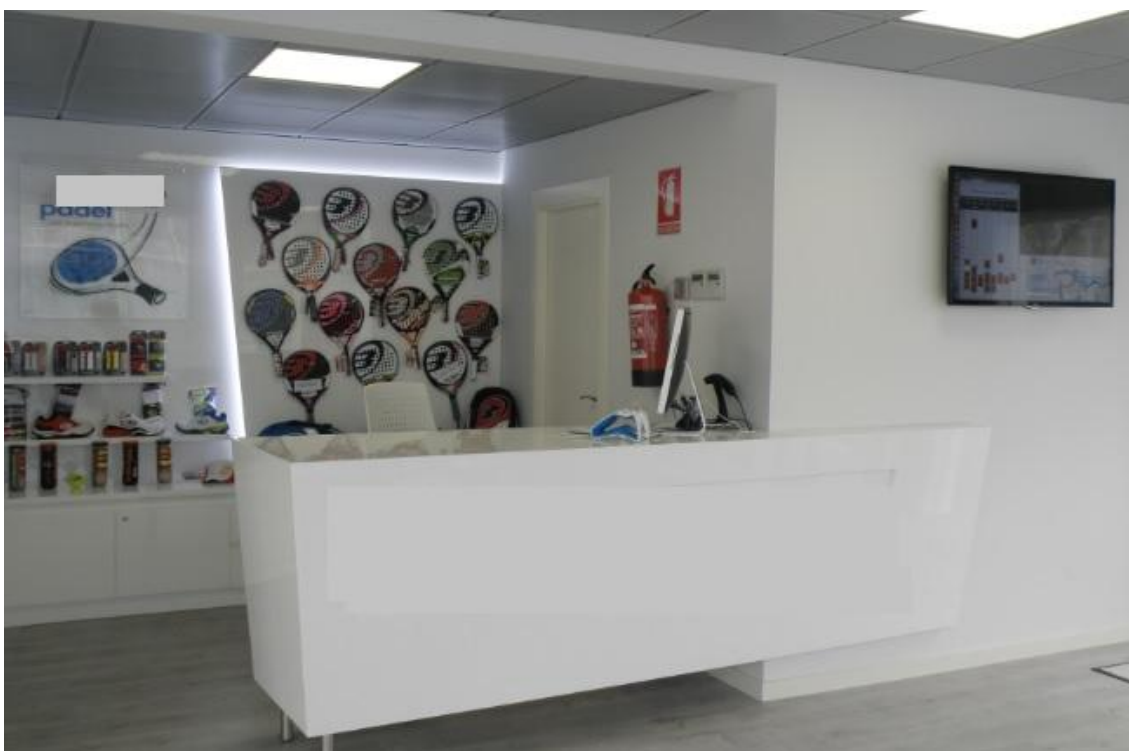
Tal y como se ha definido anteriormente; el objetivo principal de la empresa, es proporcionar servicios deportivos relacionados con el mundo del pádel, de forma que se ajusten a unos patrones de calidad y orientación que impliquen una diferenciación de servicios análogos ofertados por la competencia con precios más competitivos.

Se trata de comenzar con una primera fase de dirección más conservadora de supervivencia de la empresa, de forma que los servicios ofertados en este fase

proporcionen la base sobre la que seguir creciendo tanto en la oferta de servicios adicionales (gimnasio, fisioterapia, etc.), como incluso crecimiento físico a nivel local y nacional (nuevas ubicaciones), no siendo objeto del presente documento.

El horario de apertura del centro será de 9 de la mañana a 11 de la noche. Durante ese horario se realizarán los servicios comentados anteriormente:

- **Recepción-tienda:** será el primer contacto con los clientes que acudan al club. Se pretende que la actitud sea de bienvenida y facilite las necesidades del cliente de modo que genere una buena primera impresión. Aquí se llevará a cabo todo lo relacionado con la atención al cliente:
  - Reserva de pistas.
  - Solicitar información acerca del centro de pádel.
  - Contratación de clases.
  - Suscripción de socios.
  - Venta y alquiler de material de pádel.



**Figura 12. Ejemplo de Recepción-Tienda de un centro de pádel**

- **Bar-Cafetería:** se creará una zona adaptada para poder sentarse y donde poder consumir una bebida con una pequeña oferta de comida. Esta zona se convertirá en el eje central de la parte social del pádel, en la que se podrá descansar y disfrutar de una bebida con tus compañeros de partido. Cuando la climatología lo permita, se habilitará una terraza exterior.



**Figura 13. Ejemplo de Bar-Cafetería de un centro de pádel**

- **Actividades deportivas:** todas ellas vinculadas con el pádel
  - Clases particulares.
  - Clases en grupo de hasta 3-4 personas.
  - Clases extraescolares acordadas con colegios de la zona.
  - Alquiler de las pistas indoor.
  - Celebración de torneos y otros eventos.





**Figura 14. Ejemplo de 4 pistas indoor de pádel**

Todas las pistas contarán con la última tecnología que será una clara ventaja competitiva. Tendrán las dimensiones oficiales marcadas por la Federación Internacional de Pádel de 20x10 metros con césped artificial monofilamento de color azul y paredes de metacrilato, utilizando para la iluminación de cada pista 8 focos LED de 168W ya que aportan grandes ventajas sobre los halógenos como el consumo (un 60% menos), el calor que transmiten (al ser indoor sería un gran inconveniente) o la homogeneidad de iluminación que ofrecen.

En cuanto a los recursos humanos, se contará inicialmente con 4 empleados para satisfacer la demanda inicial. Un encargado del servicio de cafetería y el cuidado de las pistas, otra persona encargada de la atención al cliente (probablemente uno de los socios), un monitor profesional para impartir las clases y el otro socio que se encargará de la contabilidad y gestión de la empresa. Si existiera una mayor demanda inicial, cualquiera de los dos socios podría impartir clases.

### 3.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

**MISIÓN:** la misión de una entidad define cuál es nuestra labor o actividad en el mercado, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la particularidad o factor diferencial respecto a tus competidores. El centro de pádel LegaSet quiere:

“Promover en el club el desarrollo del pádel mediante torneos y actividades relacionadas, que sean atractivas para todos los públicos (Infantil, Amateur, de Alto rendimiento). Crear una buena escuela de pádel tendente a la mejora de los jugadores tanto de la rama Amateur, como profesional. Incentivar el pádel a nivel infantil integrando a las familias a este sano deporte. Para ello contamos con un equipo de profesionales altamente calificados y motivados, que prestan un servicio orientado a la demanda y necesidad de los usuarios, propiciando así el desarrollo de una cultura deportiva de alta calidad. Además de contar con unas excelentes instalaciones al servicio de todos”.

**VISIÓN:** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables. Con el paso de los años, LegaSet pretende:

“Ser el referente del pádel en la población seleccionada y atraer continuamente a nuevos jugadores dispuestos a aprender un nuevo deporte, promoviendo una vida sana a través de su práctica”.

**VALORES:** los valores son los principios básicos que deben regir la forma de actuar de la empresa para ajustarse a la misión. Desde LegaSet se promoverá:

- *Personas:* somos diferentes porque las personas que componemos el negocio hacemos de él un proyecto único e innovador, con una pasión por lo que hacemos que se deja ver en el trato con el cliente y se transmite a este.
- *Orientación al cliente:* nuestros esfuerzos se centran en aportar soluciones al cliente.
- *Calidad:* en todos los productos y servicios ofertados
- *Deportividad:* entendido como aquel comportamiento ético que incluye el cumplimiento de las reglas de juego y hace prevalecer la elegancia de espíritu y respeto para con el contrario sobre el afán de victoria.
- *Diversión:* como aquel uso del tiempo planeado para la participación activa en una actividad, de una manera refrescante y alegre, que provoca beneficios terapéuticos del propio cuerpo y mente.



## 3.4 ANÁLISIS DAFO

Usaremos el análisis DAFO como herramienta sencilla para realizar un diagnóstico del negocio. Nos ayudará a plantear y decidir sobre las acciones que debemos poner en marcha para aprovechar las oportunidades y explotar nuestras fortalezas, así como prevenirnos contra las posibles amenazas y reforzar nuestras debilidades.

El análisis DAFO requiere un análisis interno (para descubrir fortalezas y debilidades) y uno externo (para encontrar las oportunidades y amenazas).

### Análisis Interno

**Debilidades:** son los elementos, características o recursos por los que la empresa tendrá alguna desventaja competitiva con la competencia. Una vez identificadas, las debilidades deberán eliminarse o minimizarse mediante una estrategia adecuada. Las debilidades detectadas son las siguientes:

- Endeudamiento inicial: obviamente aunque la principal estrategia del proyecto es minimizar en todo lo posible los gastos para poder ofrecer tarifas competitivas y mantenerse en una etapa como la actual; es inevitable una inversión inicial que será necesario amortizar, se debe tener en cuenta a la hora de realizar los cálculos de viabilidad financiera.
- LegaSet, siendo una empresa de reciente creación, no contará con la popularidad ni el reconocimiento del mercado a diferencia de otros centros de pádel más asentados. Es por ello que la estrategia de promoción y posicionamiento en las primeras fases del negocio será clave para el éxito.

**Fortalezas:** son los elementos, servicios y actividades de la empresa que destacan respecto a la competencia y que serán destacados y potenciados mediante la elección de una estrategia adecuada. Las fortalezas del negocio son:

- Instalaciones completamente nuevas con la última tecnología en las pistas de pádel, desde los focos LED hasta la moqueta de monofilamento azul. Además, las instalaciones cuentan con una zona de parking para los clientes.
- Ubicación estratégica (ciudad objetivo): se ha decidido acometer el negocio en la zona sur de Madrid, donde existe un mayor potencial para este tipo de servicios ya que hay menos instalaciones y una gran densidad de población. Dentro de la población se selecciona una zona muy céntrica, accesible tanto en transporte público metro y Renfe, como a través de la carretera. Además se encuentra muy

cercano al campus universitario de la Escuela Politécnica Superior de la Universidad Carlos III de Madrid. Este último detalle es importante, ya que al contar con una universidad la presencia de gente joven se acentúa.

- Flexibilidad horario: el centro cuenta con un amplio horario de apertura desde las 9:00 hasta las 23:00 de lunes a domingo. Se debe tener en cuenta que los competidores directos cuentan con horarios semejantes, si bien, los centros de pádel municipales lo tienen más reducido.
- La escuela de pádel LegaSet está formada por profesores titulados y de gran experiencia tanto en la enseñanza como en la competición.
- Existe la opción de alquiler de material que permite a clientes que no hayan jugado anteriormente o les falte material deportivo, jugar sin la necesidad de comprarse el material por anticipado que supondría una gran inversión para ellos.

## Análisis Externo

**Amenazas:** situaciones negativas externas a la empresa que pueden acontecer afectando negativamente a los intereses de ésta. La identificación de estas amenazas permitirá evitarlas o preparar planes de actuación en caso de que se produzcan. Las amenazas detectadas son las siguientes:

- El sector apenas tiene barreras de entrada, pues no requiere una inversión elevada, por lo que los competidores podrán aparecer en cualquier momento.
- Competidores locales: siempre suponen una amenaza, ya que nos podrían quitar en un momento determinado cuota de mercado.
- Otros deportes de raqueta como pueden ser el tenis y el squash. Este factor puede ser una gran amenaza a la hora de captar clientes que no estén dispuestos a practicar otro deporte de raqueta.
- Negocio estacional: esta clase de negocios sufren un descenso en el verano, es necesario establecer estrategias para impulsar el negocio en estas épocas. Sobre todo en agosto.

**Oportunidades:** hacen referencia a aquellos factores externos que favorecen el crecimiento de la empresa. Las oportunidades para el negocio son:

- El aumento de la demanda del pádel, de la afición del pádel y del número de licencias federativas del pádel cómo se ha demostrado anteriormente. El pádel es un deporte en alza y hay que aprovechar este tirón.
- Gran afición de las mujeres a este deporte; no hay tanta diferencia de práctica entre hombres y mujeres (62 % respecto al 38%) en comparación con otros deportes.
- Existencia de páginas ([www.pista3.com](http://www.pista3.com)) que buscan jugadores de nivel parecido al tuyo y te ayudan a cerrar partidos con mucha mayor facilidad y con lo cual aumentar la práctica.

Una vez concluido el análisis se realiza la matriz DAFO que quedaría de la siguiente manera:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Instalaciones última generación Ubicación estratégica (ciudad objetivo) Horario flexible Experiencia del personal Alquiler de material	Endeudamiento inicial Empresa de reciente creación sin asentar
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento de la afición por el pádel Afición de las mujeres por este deporte Existencia páginas que conciertan partidos	Barreras de entrada débiles Competidores locales Otros deportes de raqueta Negocio estacional

Figura 15. Matriz DAFO

## IV. ANÁLISIS DE MERCADO

### 4.1 LA CULTURA DEPORTIVA EN LOS ESPAÑOLES

Las prácticas deportivas tienen una influencia considerable, para amplios grupos de población, en la configuración de estilos de vida y grupales en los que la preocupación por el cuerpo ha adquirido un rasgo primordial.

El posicionamiento del deporte como una actividad de tiempo libre.

**Empleo del tiempo libre de la población española, 2010**

TIPO DE ACTIVIDAD	%
Estar con la familia	73
Ver la televisión	70
Andar, pasear	53
Salir con los amigos/as y/o la pareja	53
Escuchar música	39
Leer libros, revistas	38
Utilizar Internet (navegar, chats...)	33
No hacer nada especial	30
Hacer deporte	30
Ver deportes	27
Salir al campo, ir de excursión	22
Ir a bailar, al cine o al teatro	17
Asistir a actos culturales o conciertos	14
Frecuentar establecimientos de comida rápida	6
Otras actividades	8

**Figura 16. Fuente: Encuesta Hábitos Deportivos, CSD**

Hacer deporte, 30%, ver deportes, 27%, y salir al campo e ir de excursión, 22% son las actividades que completan, junto a pasear y andar, el paquete de actividades de tiempo libre de carácter físico.

Todas estas actividades se realizan en el espacio temporal también residual que dejan libre las actividades laborales, de estudio o de hogar, además del que ocupan las actividades de mantenimiento vital como son el comer y el dormir.

Un tiempo libre, pues, que se encuentra distribuido de forma desigual entre la población.

Cantidad de tiempo libre disponible en un día laborable cualquiera, según algunas características sociodemográficas	
CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS	TIEMPO LIBRE DISPONIBLE (HORAS DIARIAS)
<b>Sexo</b>	
Hombre	4,7
Mujer	3,6
<b>Edad</b>	
15-17 años	3,9
18-24 años	4,2
25-34 años	3,4
35-44 años	3,1
45-54 años	3,3
55-64 años	4,4
65 y más años	6,8
<b>Estatus económico</b>	
Clase alta/media-alta	3,5
Nuevas clases medias	3,8
Viejas clases medias	4,5
Obreros cualificados	4,6
Obreros no cualificados	4,2
<b>Tamaño de municipio</b>	
Menos de 10.000 habitantes	4,7
10.001-50.000 habitantes	4,1
50.001-400.000 habitantes	4,0
400.001-1 millón habitantes	4,2
Más de 1 millón de habitantes	4,1
<b>Total</b>	<b>4,2</b>

**Figura 17. Fuente: Encuesta Hábitos Deportivos, CSD**

Esta tabla permite constatar las diferencias significativas que presentan los diferentes grupos de población que son identificables según el sexo, edad, estatus económico y tamaño de municipio, que son las cuatro variables socio- demográficas que hemos utilizado para identificar los factores que cabe suponer tienen una mayor capacidad diferenciadora de las oportunidades para disponer de más o menos tiempo libre.

La atracción que produce el deporte entre amplios segmentos de población es un rasgo característico de las sociedades contemporáneas.

Evolución del interés de la población por el deporte, 2010-1980					
INTERÉS	2010	2005	2000	1990	1980
Mucho	21	18	18	23	15
Bastante	42	43	42	42	33
Poco	25	27	25	23	27
Nada	12	12	15	11	22
NC	—	—	—	1	2
<b>N</b>	<b>(8.925)</b>	<b>(8.170)</b>	<b>(5.160)</b>	<b>(4.625)</b>	<b>(4.493)</b>

**Figura 18. Fuente: Encuesta Hábitos Deportivos, CSD**

Se observa cómo hay una evolución positiva de la población por el interés al deporte, lo cual es significativo a la hora de valorar un posible aumento de la demanda.

Población muy interesada por el deporte, 2010	
CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS	%
Sexo	
Hombres	28
Mujeres	13
Edad	
15-24 años	28
25-34 años	24
45-54 años	19
55 y más años	13
Estudios	
Sin estudios	7
Primaria	17
Secundarios/medios	26
Universitarios	29
Estatus socioeconómico	
Clase alta/media-alta	28
Nuevas clases medias	22
Obreros cualificados	20
Viejas clases medias	17
Obreros no cualificados	14
Tamaño municipio	
Menos de 2.000 habitantes	14
2.000-50.000 habitantes	19
50.001-400.000 habitantes	22
400.001-1.000.000 habitantes	24
Más de 1.000.000 habitantes	22

Figura 19. Fuente: Encuesta Hábitos Deportivos, CSD

Se puede afirmar que los clientes potenciales más comunes serán hombres con una edad comprendida entre los 15/50 años, con estudios secundarios o universitarios, con un estatus socioeconómico medio-alto y residentes de municipios de más de 30.000 habitantes.

## 4.2 PRÁCTICA DE PÁDEL EN ESPAÑA

### ESTUDIO MEDIA SPORTS MARKETING

Según un estudio realizado por la empresa Media Sports Marketing –del Grupo Mediapro– para World Padel Tour, el número de practicantes de pádel en España supera en la actualidad los 2 millones.

El despegue de la práctica del pádel en España se inició en el año 2006. Teniendo en cuenta el incremento registrado en los últimos tres años, todo hace prever que en los próximos cinco años se duplicará el número de practicantes, pasando de los 2 millones actuales a los 4 millones.

Con el objetivo de realizar un pormenorizado análisis de la situación actual del pádel a nivel amateur y las perspectivas de desarrollo del pádel profesional, Media Sports Marketing ha realizado una encuesta a nivel nacional, a personas de entre 18 y 55 años. Casi 26 millones de personas se encuentran en dicha franja, de las cuales el 8% son jugadores habituales y ocasionales de pádel; un 7% practicantes esporádicos, es decir como mínimo han jugado una vez al año; y un 22,5% están abiertos a probarlo, por tanto son considerados susceptibles.

En resumen, cerca de 2 millones de personas juegan al pádel de forma habitual –es decir, más de una vez a la semana-; y 1,8 millones lo hacen de forma esporádica, lo que suma la cifra cercana a los 4 millones de jugadores que se estima en unos años practicarán este deporte.

Del informe realizado por Media Sports Marketing se desprende un considerable incremento en el número de mujeres que juegan al pádel, que representan en la actualidad más del 35% de los practicantes totales, principalmente en las edades comprendidas entre 20 y 35 años.

Y una más que evidente “democratización” del pádel. En sus inicios considerado como un deporte ‘de pijos’, hoy el pádel es un deporte más que generalizado. En el año 2004 el perfil del jugador de pádel era más elitista y de edad más madura, un 31% pertenecía a la alta sociedad y el 23% tenía entre 45 y 55 años. En la actualidad, las cifras nos describen un perfil más amplio y rejuvenecido, un 62% pertenece a la clase media y media-alta, mientras que el 66% de los practicantes tiene entre 20 y 45 años.

## **ESTUDIO MADISON**

Según otro informe de Madison, Se estima que hay 2.300.000 practicantes asiduos de los que un 52% dice practicarlos cada semana y un 48% lo hacen todos los meses y 945.000 personas que lo juegan alguna vez al año.

Un 10,4% de la población practica el pádel, situándose por encima de esta media las comunidades de Andalucía, Madrid (ambas con más de un 13%), Murcia, Comunidad Valenciana y Canarias.

A la cola de practicantes en cuanto a porcentaje se sitúan Galicia – 6,9%- País Vasco – con un 6,3%- y Asturias – 6,0%-.

En cambio Galicia se sitúa a la cabeza junto con Comunidad valenciana como Comunidades Autónomas con mayor número de practicantes por pista de pádel.

### **Tipología del practicante**

Según sexo:

- Hombres: 61,9%
- Mujeres: 38,1%

Según edad:

- Entre 18 y 24 años: 8,4%
- Entre 25 y 34 años: 31,1%
- Entre 35 y 44 años: 38,3%
- Entre 45 y 54 años: 15,9%
- 55 años o más: 6,3%

Según clase social:

- Alta: 20,4%
- Media alta: 59,5%
- Media: 15,4%
- Media baja: 3,5%
- Baja: 1,2%

Aquí se ve reflejado uno de los motivos de éxito de este deporte. Aunque juegan al pádel menos mujeres que hombres, si lo comparamos con otros deportes, el pádel es uno que menos diferencia hay entre practicantes de uno u otro sexo.

También que lo practiquen personas de todos los estratos sociales, ha sido uno de los motivos que han conseguido popularizar este deporte.

No se han aportado datos de practicantes menores de 18 años y los porcentajes no tienen en cuenta esta franja.

## ENCUESTA ELABORADA POR FEEBBO SOLUTIONS S.L.

Gracias a la encuesta elaborada por Feebbo Solutions S.L a 200 personas procedentes de toda España, aunque cerca del 50% de las mismas son de Madrid, lo cual sirve en particular para el proyecto, se tienen datos más concretos de la frecuencia en la práctica de este deporte.

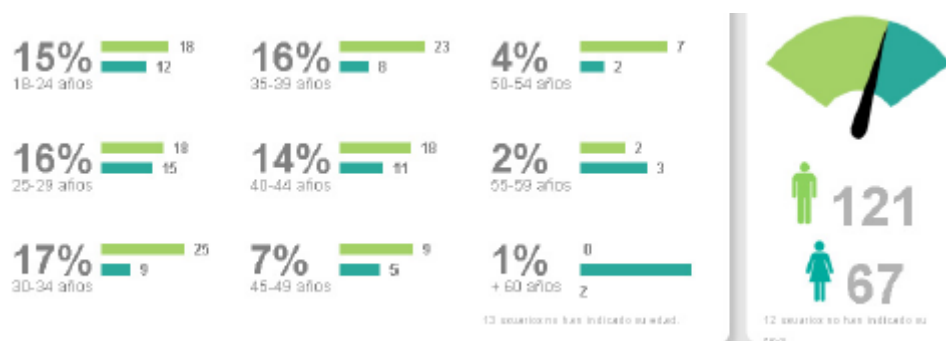


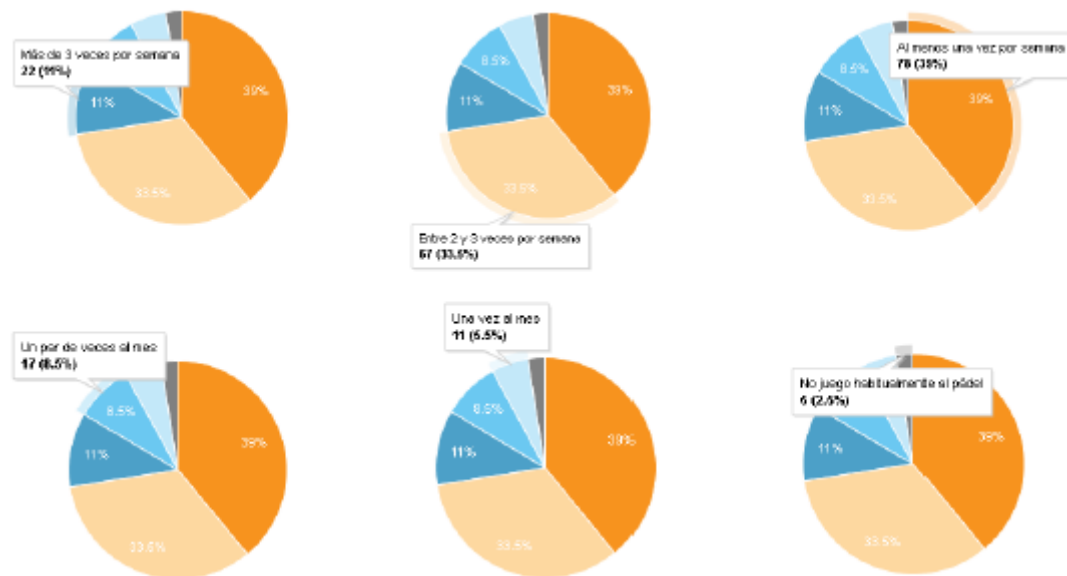
Figura 20. Edad de los encuestados. Fuente: Feebbo



Como se puede observar la encuesta se ha realizado en una población mayoritariamente entre los 18 y los 45 años.

Se realizaron numerosas preguntas, entre ellas la que arroja un dato interesante es la siguiente: ¿cuántas veces juegas el pádel?

Obteniendo los siguientes resultados:



**Figura 21. Resultado encuesta. Fuente: Feebbo**

Como se puede observar la mayor parte de la población que practica pádel lo hace una vez por semana (el 39%) o entre 2 y 3 veces por semana (el 33,5%), frente a un 2,5% que asegura no practicar ese deporte; lo cual sirve de base para hacer las estimaciones de demanda, y sirve de apoyo para reforzar la elección de la empresa ya que la frecuencia es muy elevada, lo que asegura la demanda.

## V. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL PÁDEL

Para realizar el análisis del sector se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

El método de las 5 fuerzas de Porter es un análisis muy útil que permite describir las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa, y la manera en que éstas afectan a su rentabilidad.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores o competencia actual.
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.



Figura 22. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

## 5.1 COMPETENCIA ACTUAL

Se realiza un primer análisis del entorno competitivo de la zona, el cual incluye clubs privados, entidades deportivas, clubs municipales, etc., que ofrecen como parte de su oferta de servicios, actividades relacionadas con el mundo del pádel.

Existe un Censo Nacional de Instalaciones Deportivas elaborado por el Consejo Superior de Deportes, pero al ser del año 2005 no se ha considerado que sea una fuente fidedigna. Por ello se ha recurrido al buscador PadelTotal.es que facilita información sobre pistas de pádel, clases y toda clase de noticias, así como en leganes.org que también cuenta con información de instalaciones deportivas. No se han tenido en cuenta las pistas de pádel que pueda haber en urbanizaciones privadas, ya que no se consideran como parte real de la posible competencia, dado que no existen muchas urbanizaciones que cuenten con estas instalaciones a la vez que el uso que se hace de ellas suele ser bastante bajo.

Se analiza la oferta de instalaciones deportivas públicas y privadas en la ciudad de Leganés, que dispongan de pistas de Pádel. La toma de datos se ha realizado durante Mayo de 2017.

A continuación se incluye un listado con los centros existentes:

NOMBRE DEL CENTRO	INSTALACIONES	DIRECCIÓN
<b>Centro Deportivo Himoragua</b>	3 pistas exteriores	Av. Constitución de Cádiz,s/n
<b>Polideportivo La Fortuna</b>	4 pistas exteriores	Calle Castello Branco,s/n
<b>We Got</b>	4 pistas indoor	Calle de Puig Adam,6
<b>Polideportivo Olimpia</b>	4 pistas exteriores	Av. del Cobre,12
<b>Gusanillo Sport</b>	6 pistas indoor	Calle de Isaac Peral,4
<b>Club de Pádel y Tenis Villa Leganés</b>	Usa las instalaciones del Olimpia	Plaza José Luis López Aranguren,7
<b>Polideportivo El Carrascal</b>	4 pistas exteriores	Av. Alemania,2

Figura 23. Centros que alquilan pistas de pádel en Leganés

A continuación se procede a detallar las características de cada uno de los centros:

### CENTRO DEPORTIVO HIMORAGUA

Centro Deportivo Himoragua (<http://www.himoragua.com/es>) es una empresa de titularidad privada.

Se trata de un centro deportivo ubicado a las afueras de Leganés, cercano al hospital, situado en Av. Constitución de Cádiz s/n - 28914 Leganés. Horario: Lunes a Viernes 7:00 - 23:00. Fines de Semana y Festivos 10:00 - 20:00.

### **Instalaciones y Servicios**

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- Dos piscinas climatizadas.
- Sala de musculación.
- Spa compuesto de piscina termal, chorros jets (a diferentes alturas), chorro cervical, jacuzzi circular, piscina de contrastes (agua fría) y sauna finlandesa.
- Pádel: cuenta con 3 pistas de hierba artificial y paredes de cristal, siendo una de ellas para partidos individuales.

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Clases de natación: infantil y adulto.
- Clases colectivas:
- Pádel:
  - Escuela de pádel: clases particulares, para 2, 3 o 4 alumnos.
  - Alquiler de pistas. Cuenta con servicio de reserva online.
  - Torneos.



**Figura 24. Pistas de pádel Centro Deportivo Himoragua**

### **Tarifas**

A continuación se describen las tarifas para 2.017 de la parte concerniente al pádel:

PRECIO ALQUILER DE PISTAS	PRECIO
De Lunes a Viernes de 8:00-17:00	5€/h
De Lunes a Viernes de 17:00-22:30	10€/h
Sábados	10€/h
Domingos	6€/h

**Figura 25. Tarifa alquiler pistas pádel Centro Deportivo Himoragua**

ESCUELA DE PÁDEL ASTERCAM					
1 hora (precios por clase y persona)			2 horas (precios por clase y persona)		
Individual	2 Alumnos	Gupos (3+ personas)	Individual	2 Alumnos	Gupos (3+ personas)
20€	13€	12€	19€	12€	11€
MENSUALMENTE (precios por persona)					
Individual	2 Alumnos*	Gupos (3+ personas)*	Individual	2 Alumnos*	Gupos (3+ personas)
80€	52€	48€	152€	96€	88€

**Figura 26. Tarifa escuela pádel Centro Deportivo Himoragua**

### Valoración y comentarios

Funciona como un centro deportivo con sala de cardiofitness, que ofrece ventajas a sus abonados en el alquiler de las pistas y en cursos de Pádel.

Segmenta las tarifas de uso atendiendo al día de la semana (de Lunes a Viernes, o fin de semana y festivo) y al horario (matutino o vespertino).

No discrimina entre el uso con luz o sin ella.

Cuentan con servicio de reserva de pistas on-line.

En conclusión no es un competidor directo, ya que su oferta principal no es el alquiler de las pistas de pádel, en su lugar buscan el socio multiuso, que acuda a la sala de musculación o a las actividades de las clases colectivas o a la natación y como extra cuenta con el spa y el pádel. Además, no cuenta con pistas indoor.

## POLIDEPORTIVO LA FORTUNA

Polideportivo La Fortuna pertenece al Ayuntamiento de Leganés. Se trata de un centro deportivo ubicado en el barrio de la Fortuna en Leganés, situado en C/ Castelo Branco, 2 28917 Leganés. Horario: Lunes a viernes de 09:00 a 23:00 h; sábados, domingos y festivos de 09:00 a 22:00 h.

## **Instalaciones y Servicios**

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- Dos piscinas climatizadas.
- Pabellón polideportivo con capacidad para 450 espectadores.
- Piscina de verano con dos vasos.
- Servicios complementarios: cafetería, centro médico, oficinas, aseos, etc.
- Pistas exteriores:
  - Tres pistas de frontenis.
  - Una pista de petanca.
  - Cuatro pistas de pádel.
  - Dos pistas de vóley-playa.
  - Una zona estancial con merendero.

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Pabellón polideportivo con capacidad para 450 espectadores: acoge partidos de fútbol sala y baloncesto correspondientes a las ligas municipales.
- Acoge a escuelas de diferentes disciplinas como balonmano, unihockey, baloncesto, kárate, judo o ajedrez.
- Distintas actividades: gimnasia para adultos, actividad física de mayores, artes marciales para adultos, natación infantil y de adultos, aquagym, aquearóbic y baño libre.

## **Tarifas**

Las tarifas de los centros polideportivos municipales se encuentran reguladas por la Ordenanza 19 ORDENANZA FISCAL REGULADORA DE LA TASA POR PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS, CULTURALES, DE JUVENTUD, ESCUELA DE MUSICA Y LUDOTECA MUNICIPAL del Ayuntamiento de Leganés. Dicha Ordenanza establece módulos con un precio de 1,3538€ cada uno y en función de la actividad varia el número de módulos. También cabe la posibilidad de comprar bonos multideportes con 60 cupones (22€). Pero para ello hay que obtener un carnet de deportista que tiene un coste de unos 11,8€ que tiene un validez anual para personas empadronadas en Leganés o que trabajen o estudien allí, para el resto tiene un precio de 15,6€.

HORARIO/CONCEPTO	UNIDADES MÓDULO/PISTA	CUPONES BONO ADULTO	CUPONES BONO INFANTIL
a) Alquiler pista de Squash, por cada 45 minutos.	4,31	8	4
b) Alquiler pista de Tenis, Padel y Frontón descubierto, por cada 30 minutos.	2,155	4	2
c) Alquiler pista Frontón cubierto, por cada 30 minutos.	5,17	9	4
d) Alquiler Padel cristal, por cada 30 minutos.	3,23	6	3
e) Alquiler minifrontenis descubierto, por cada hora.	2,59	5	2
f) Partido Federado de Tenis, Padel y Frontón descubierto con entrada libre	2,50		
g) Partido federado de Frontón cubierto sin cobro de entradas.	5,17		

**Figura 27. Tabla precios polideportivos municipales**

### Valoración y comentarios

Se trata de un centro polideportivo perteneciente al Ayuntamiento de Leganés; por lo que ofrece varias clases colectivas así como el alquiler de las instalaciones a un precio bastante económico.

No hace ninguna segmentación según la condición de abonado, al día de la semana u horario (matutino o vespertino).

El cobro del alquiler se realiza por pista, no discrimina en distintos tipos de usuario ni entre el uso con luz o sin ella.

En conclusión no se trata de un competidor directo, porque abarca en general otra clase de público, ya que su oferta principal no es el alquiler de las pistas de pádel. Es necesario ser un usuario continuo, porque hacen falta los bonos de 60 cupones para poder hacer uso de las instalaciones; está más enfocado a gente que realice distintas actividades ofrecidas por el centro (actividades de las clases colectivas o a la natación). Además, no cuenta con pistas indoor.

### WE GOT

Centro (<http://www.wegot.es/>) es una empresa de titularidad privada. Se trata de un centro deportivo ubicado en el Polígono Industrial Butarque de Leganés, sito Calle de Puig Adam, 28914, Leganés. Horario: Lunes a Viernes 10:00 - 23:00. Fines de Semana y Festivos 09:00 - 21:00.

## Instalaciones y Servicios

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- 4 pistas de pádel INDOOR.
- Zona fitness de 300 m2.
- Tienda con material pádel.
- Cafetería.



**Figura 28. Instalaciones We Got**

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Asesoramiento por parte de monitores cualificados en la Sala Fitness.
- Pádel:
  - Alquiler de pistas.
  - Clases de pádel infantil y adultos.
  - Torneos.

## Tarifas

A continuación se describen las tarifas para 2.017 de la parte concerniente al pádel:

- Alquiler de pista de Pádel: principalmente distinguen entre socio o no socio, lo que supone una cuota mensual de 29€;; si es un socio o dos los que alquilan la pista, horario matutino o vespertino, si es de L a V, fines de semana o festivos.



Lunes a viernes de 10:00 a 16:00			
	No Socio	Socios(1)	Socios(2)
▶ 1 Hora .....	8€	6,5€	3€
▶ 1,5 Horas .....	10€	8,5€	4€
▶ 2 Horas .....	12€	10,5€	6€

Lunes a viernes de 16:00 a 23:00			
	No Socio	Socios(1)	Socios(2)
▶ 1 Hora .....	16€	13,5€	6€
▶ 1,5 Horas .....	20€	17€	8€
▶ 2 Horas .....	20€	22,5€	12€

Sábados y domingos de 9:00 a 15:00			
	No Socio	Socios(1)	Socios(2)
▶ 1 Hora .....	16€	13,5€	6€
▶ 1,5 Horas .....	20€	17€	8€
▶ 2 Horas .....	26€	22,5€	12€

Sábados y domingos de 15:00 a 21:00			
	No Socio	Socios(1)	Socios(2)
▶ 1 Hora .....	10€	8,5€	4€
▶ 1,5 Horas .....	12€	10,5€	6€
▶ 2 Horas .....	14€	12,5€	8€

Festivos de 10:00 a 16:00			
	No Socio	Socios(1)	Socios(2)
▶ 1 Hora .....	16€	13,5€	6€
▶ 1,5 Horas .....	20€	17€	8€
▶ 2 Horas .....	26€	22,5€	12€

Festivos de 16:00 a 23:00			
	No Socio	Socios(1)	Socios(2)
▶ 1 Hora .....	10€	8,5€	4€
▶ 1,5 Horas .....	12€	10,5€	6€
▶ 2 Horas .....	14€	12,5€	8€

Figura 29. Tarifa alquiler pista pádel We Got

- Clases de Pádel y acceso a la sala de Fitness: Principalmente distinguen entre socio o no socio, lo que supone una cuota mensual de 29€, infantil o adulto y número de alumnos por clase.

PT: 1 h Entrenamiento en Sala		
	No Socio	Socios
▶ Bono 4 sesiones .....	120€	108€
▶ Bono 6 sesiones .....	180€	162€
▶ Bono 8 sesiones .....	240€	216€
▶ Bono 10 sesiones .....	270€	243€

Escuela WEGOT (Trimestral) 4 alumnos		
	No Socio	Socios
▶ 1h/semanal (12 clases) .....	150€	120€
▶ 1,5h/semanal (12 clases) .....	200€	170€
▶ 2h/semanal (24 clases) .....	250€	210€

Clases de Pádel Sueltas		
	No Socio	Socios
▶ Suelta 1 Persona .....	35€	25€
▶ Suelta 2 Personas .....	40€	35€
▶ Suelta 3 Personas .....	57€	42€
▶ Suelta 4 Personas .....	64€	48€
▶ Bono 4 h 1 Persona .....	120€	95€
▶ Bono 4 h 2 Personas .....	160€	130€
▶ Bono 4 h 3 Personas .....	192€	160€
▶ Bono 4 h 4 Personas .....	224€	190€
▶ Bono 8 h 1 Persona .....	200€	175€
▶ Bono 8 h 2 Personas .....	272€	240€
▶ Bono 8 h 3 Personas .....	336€	280€
▶ Bono 8 h 4 Personas .....	384€	320€

Escuela WEGOT (Trimestral) 3 alumnos		
	No Socio	Socios
▶ 1h/semanal (12 clases) .....	192€	152€
▶ 1,5h/semanal (12 clases) .....	263€	215€
▶ 2h/semanal (24 clases) .....	317€	264€

Escuela WEGOT (Mensual) 4 alumnos		
	No Socio	Socios
▶ 1h/semanal (4 clases) .....	52,5€	42,5€
▶ 1,5h/semanal (4 clases) .....	70,5€	58,5€
▶ 2h/semanal (8 clases) .....	88€	75€

Escuela WEGOT (Mensual) 3 alumnos		
	No Socio	Socios
▶ 1h/semanal (4 clases) .....	69,5€	53,5€
▶ 1,5h/semanal (4 clases) .....	93,5€	77,5€
▶ 2h/semanal (8 clases) .....	116€	98€

Escuela Infantil (Trimestral)	
▶ 1h/semanal (12 clases) .....	90€

Figura 30. Tarifa escuela pádel We Got

## Valoración y comentarios

Funciona como un centro deportivo con sala de cardiofitness, que ofrece ventajas a sus abonados en el alquiler de las pistas y en cursos de pádel.

Son instalaciones modernas, con una completa oferta de servicios y actividades, con pistas en el interior correctamente iluminadas.

Segmenta las tarifas de uso atendiendo a la condición de abonado y número de abonados, al día de la semana (de Lunes a Viernes, fin de semana o festivo) y al horario (matutino o vespertino). El cobro del alquiler se realiza por persona en función del tipo de usuario.

Indican que cuentan con sistema de reserva de pistas on-line pero no lo tienen operativo actualmente.

En conclusión, éste si se trata de un competidor directo, ya que su oferta principal es el alquiler de las pistas de pádel INDOOR, así como las clases de pádel. Aunque cuente con la sala de fitness, no tienen clases colectivas. Su negocio principal es el pádel; como extra cuenta con la sala fitness, la tienda y la cafetería y sigue una línea semejante a la planteada en el presente Proyecto. Se deben tener en cuenta sus precios para tratar de que los de LegaSet resulten más competitivos; hay que tenerlo en cuenta a la hora de establecer la estrategia de marketing.

## **POLIDEPORTIVO OLIMPIA**

Polideportivo

Olimpia

([http://www.leganes.org/portal/contenedor\\_ficha.jsp?seccion=s\\_floc\\_d4\\_v1.jsp&contenido=43539&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395](http://www.leganes.org/portal/contenedor_ficha.jsp?seccion=s_floc_d4_v1.jsp&contenido=43539&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395)), pertenece al Ayuntamiento de Leganés. Se trata de un centro deportivo ubicado en el centro de Leganés, sito C/ Cobre, 12 28914 Leganés. Horario: Lunes a viernes de 09:00 a 23:00 h; sábados de 8:00 a 22:00 y domingos y festivos de 08:00 a 15:00 h.

### **Instalaciones y Servicios**

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- Dos piscinas climatizadas.
- Pabellón polideportivo con capacidad para 490 espectadores.
- Sala de musculación.
- Sala de artes marciales.
- Servicios complementarios: cafetería, centro médico, oficinas, aseos, etc.
- Pistas exteriores:
  - Tres pistas de tenis, una con gradería para 500 personas.
  - Cuatro pistas de pádel.



**Figura 31. Instalaciones Polideportivo Olimpia**

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Pabellón polideportivo con capacidad para 490 espectadores: acoge partidos de fútbol sala y baloncesto correspondientes a las ligas municipales.
- Acoge a escuelas de diferentes disciplinas como balonmano, unihockey, baloncesto, kárate, judo o ajedrez.
- Actividades variadas como: gimnasia para adultos, actividad física de mayores, artes marciales para adultos, natación infantil y de adultos y baño libre.

#### **Tarifas**

Al ser un polideportivo que pertenece al Ayuntamiento de Leganés tiene las mismas tarifas que el Polideportivo La Fortuna y el Polideportivo El Carrascal.

#### **Valoración y comentarios**

Se trata de un centro polideportivo perteneciente al Ayuntamiento de Leganés; por lo que ofrece varias clases colectivas así como el alquiler de las instalaciones a un precio bastante económico.

No hace ninguna segmentación según la condición de abonado, al día de la semana u horario (matutino o vespertino).

El cobro del alquiler se realiza por pista, no discrimina en distintos tipos de usuario ni entre el uso con luz o sin ella.

En conclusión no se trata de un competidor directo, porque abarca en general otra clase de público, ya que su oferta principal no es el alquiler de las pistas de pádel, es necesario ser un usuario continuo, porque hacen falta los bonos de 60 cupones para poder hacer uso de las instalaciones, está más enfocado a gente que realice distintas actividades ofrecidas por el centro (actividades de las clases colectivas o a la natación). Además, no cuenta con pistas indoor.

## GUSANILLO SPORT

Gusanillo sport (<http://www.gusanillosport.com/>) es una empresa de titularidad privada. Se trata de un centro deportivo ubicado en el Polígono Industrial Butarque de Leganés, sito C/ Isaac Peral nº 4 – 28914. Leganés. Pertenece a Leganés pero está más cercano a Getafe, al lado del barrio de El Bercial. Horario: Lunes a Viernes 10:00 - 23:00. Fines de Semana y Festivos 09:00 - 21:00.

### Instalaciones y Servicios

La empresa comenzó con la organización de torneos y clases de pádel en urbanizaciones privadas, después creó una tienda on line, más tarde diseñó y produjo su propia marca de ropa para pádel, “El Gusanillo del pádel”, y después inauguró su primer club de pádel indoor en Leganés.

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- Zona fitness de 300 m2.
- Pádel: el club Gusanillo Sport dispone de 6 pistas de pádel indoor, 5 de ellas con moqueta azul y valla en negro y una pista central con moqueta de color tierra batida y valla negra, altura libre de 9 m y 8 focos por pista. Dos de estas pistas son centrales, con pasillos laterales reglamentarios de más de dos metros para competiciones profesionales. Césped de primera calidad de 12mm monofilamento.
- Padbol: las 2 pistas de padbol convierten Gusanillo Sport en el club deportivo de referencia en la Comunidad de Madrid para la práctica de este deporte. Se trata de una fusión entre fútbol y pádel. Se juega con un balón algo más pequeño que el de fútbol y sobre una pista de pádel de 6 x 10 metros. Se juega en parejas y las reglas permiten un bote del balón en el suelo, tres toques máximo entre la pareja antes de pasarla al otro campo y rechaces y rebotes en las paredes como si de pádel se tratase. El tanteo es igual que en pádel y pierde el punto el equipo que deja botar el balón dos veces en su campo antes de devolverla.
- Tienda especializada: Cuenta con una tienda de pádel multimarca (palas, paleteros, ropa deportiva, zapatillas y complementos) que se suma a la tienda on line ([www.latiendadelgusanillo.com](http://www.latiendadelgusanillo.com)).
- Una sala de ciclo indoor.
- Sala osteopatía.
- Cafetería y barbacoa.



**Figura 32. Instalaciones Gusanillo Sport**

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Clases de spinning.
- Pádel:
  - Alquiler de pistas.
  - Clases de pádel infantil y adultos.
  - Torneos.

### **Tarifas**

A continuación se describen las tarifas para el año 2017:

- Alquiler de pista de pádel: hay dos tipos de tarifa: valle y punta. También consideran si es día de diario o fin de semana/feriado.

Horario	Precio (por h)
L-V de 9 a 14h	8€
L-V a partir de las 14h	16€
S,D y festivos de 9 a 14h	16€
S,D y festivos a partir de las 14h	12€

**Figura 33. Tarifa alquiler pista pádel Gusanillo Sport**

- Escuela peque-pádel: la escuela está enfocada principalmente a los fines de semana, cuenta con un monitor especializado en pádel para menores y está bajo la supervisión del director deportivo. Clases los fines de semana, de una hora de duración, para alumnos con edades comprendidas entre los 5 y los 9 años de edad.

Horario	Precio
Por alumno y hora	7.5 €
Un mes con 4 fines de semana	30 €

**Figura 34. Tarifa escuela peque-pádel pádel Gusanillo Sport**

- Escuela junior: programa especial para los menores en cuatro niveles de juego: iniciación, medio, avanzado y competición; cada uno con su nivel de exigencia pero todos desde los valores de deportividad, compañerismo, esfuerzo y diversión. La escuela está enfocada principalmente a los fines de semana, cuenta con un monitor especializado en pádel para menores y está bajo la supervisión del director deportivo. Se realizan test técnicos trimestrales a todos los alumnos.

2 días, 2 h x semana (L y X o M y J) ó 1 día x semana 1,5 h (V, S o D) - De 10 a 16 h (L a V)	Precio
Particular	Precio 30 € x h x persona
2 personas	17 € x h x persona
3 personas	11 € x h x persona
4 personas	8,5 € x h x persona
2 días, 2 h x semana (L y X o M y J) ó 1 día x semana 1,5 h (V, S o D) - De 16 a 23 h (L a V) ó S y D (de 9 a 15h)	Precio
Particular	35 € x h x persona
2 personas	20 € x h x persona
3 personas	13 € x h x persona
4 personas	10 € x h x persona
* Así, en el caso de dos horas semanales, un mes con 8 horas de clase de cuatro alumnos costaría al mes 68 € en horario matinal y 80 € en horario de tarde.	
* Clases de un día a la semana, hora y media por día, si son 4 clases por mes, serían 6 horas de clase, 51 € en meses de 4 clases y 4 alumnos por clase en horario matinal de viernes. 60 € viernes de 16 a 23h.	

**Figura 35. Tarifa escuela pádel junior Gusanillo Sport**

- Escuela pádel adultos: clases de hora y media (viernes), de una hora (L-D) o dos horas semanales (lunes-miércoles o martes-jueves).

De 9 a 16 h (L a V)	Precio
Particular	30 € x h x persona
2 personas	17 € x h x persona
3 personas	11 € x h x persona
4 personas	8,5 € x h x persona
De 16 a 23 h (L a V) ó S y D (de 9 a 15h)	Precio
Particular	35 € x h x persona
2 personas	20 € x h x persona
3 personas	13 € x h x persona
4 personas	10 € x h x persona

**Figura 36. Tarifa escuela pádel adulto Gusanillo Sport**

- Escuela pádel adultos con Uri Botello (Nº22 del WPT): clases de hora y media (viernes), de una hora (L-D) o dos horas semanales (lunes-miércoles o martes-jueves).

De 17 a 21h (L a J)	Precio
Particular	45 € x h x persona
2 personas	23 € x h x persona
3 personas	15 € x h x persona
4 personas	12 € x h x persona
* Así, en el caso de dos horas semanales, un mes con 8 horas de clase de cuatro alumnos costaría al mes 68 € en horario matinal y 80 € en horario de tarde.	
* Clases de un día a la semana, hora y media por día, si son 4 clases por mes, serían 6 horas de clase, 51 € en meses de 4 clases y 4 alumnos por clase en horario matinal de viernes. 60 € viernes de 16 a 23h.	

**Figura 37. Tarifa escuela pádel con Uri Botello Gusanillo Sport**

### Valoración y comentarios

Son instalaciones modernas, con una completa oferta de servicios y actividades, con pistas en el interior correctamente iluminadas.

Segmenta las tarifas de uso atendiendo al día de la semana (de Lunes a Viernes, fin de semana o festivo) y al horario (matutino o vespertino).

Cuentan con servicio de reserva de pistas on-line.

En conclusión, éste si se trata de un competidor directo, ya que su oferta principal es el alquiler de las pistas de pádel INDOOR, así como las clases de pádel, aunque cuente con las clases de spinning. Sus tarifas son bastante elevadas, lo que se ha tenido en cuenta a la hora de elaborar las tarifas dentro de la estrategia de marketing.

### CLUB DE TENIS Y PADEL VILLA LEGANES

No se estudia porque se trata de un club que no tiene instalaciones, usa las de otros centros para dar clases, no entra dentro de la posible competencia.

### POLIDEPORTIVO EL CARRASCAL

Polideportivo El Carrascal  
([http://www.leganes.org/portal/contenedor\\_ficha.jsp?seccion=s\\_floc\\_d4\\_v1.jsp&contenido=51813&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395](http://www.leganes.org/portal/contenedor_ficha.jsp?seccion=s_floc_d4_v1.jsp&contenido=51813&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395)), pertenece al Ayuntamiento de Leganés. Se trata de un centro deportivo ubicado en el barrio de El Carrascal, sito Av. Alemania, 2 28916 Leganés. Horario: Lunes a viernes de 09:00 a 23:00 h; sábados, domingos y festivos de 08:00 a 22:00 h.



## **Instalaciones y Servicios**

El centro cuenta con las siguientes instalaciones:

- Pabellón polideportivo con capacidad para 4254 espectadores.
- Sala de musculación.
- 2 pistas de squash.
- 3 rocódromos.
- 2 saunas.
- Pistas exteriores:
  - 4 pistas de pádel.
  - 1 pista de atletismo de 8 calles (aforo 2.000 espectadores).
  - 1 campo de fútbol hierba artificial, (aforo 500 espectadores).
  - 2 pistas polideportivas.
  - 2 frontones.
  - zonas de petanca, bolos, calva, circuito vita, etc.
  - 2 pistas de voley-playa.

El centro cuenta con los siguientes servicios:

- Pabellón polideportivo con capacidad 4254 espectadores: acoge partidos de fútbol sala y baloncesto correspondientes a las ligas municipales.
- Toda una serie de actividades tales como: gimnasia para adultos, musculación, actividad física de mayores, aeróbic, baloncesto, voleibol, ciclo indoor, escalada, futbol sala, squash, pilates y yoga.

## **Tarifas**

Al ser un polideportivo que pertenece al Ayuntamiento de Leganés tiene las mismas tarifas que el Polideportivo La Fortuna y el Polideportivo Olimpia.

## **Valoración y comentarios**

Se trata de un centro polideportivo perteneciente al Ayuntamiento de Leganés; por lo que ofrece varias clases colectivas así como el alquiler de las instalaciones a un precio bastante económico.

No hace ninguna segmentación según la condición de abonado, al día de la semana u horario (matutino o vespertino).

El cobro del alquiler se realiza por pista, no discrimina en distintos tipos de usuario ni entre el uso con luz o sin ella.

En conclusión no se trata de un competidor directo, porque abarca en general otra clase de público, ya que su oferta principal no es el alquiler de las pistas de pádel, es necesario ser un usuario continuo, porque hacen falta los bonos de 60 cupones para poder hacer uso de las instalaciones, está más enfocado a gente que realice distintas actividades ofrecidas



por el centro (actividades de las clases colectivas o a la natación). Además, no cuenta con pistas indoor.

## **CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Como se ha visto en este apartado, el centro estará localizado en la ciudad de Leganés; por ello el estudio estará principalmente centrado en dicha población, sin descartar que acuda clientela de las ciudades de alrededor e incluso de Madrid capital.

El objetivo de este apartado es la evaluación de la oferta existente a día de hoy en el mercado y la búsqueda de un posible hueco en el mismo.

El negocio del pádel está compuesto por establecimientos relativamente modernos; al menos los que son competidores directos, los que fundamentan su negocio en el alquiler y las clases de pádel, ya que los polideportivos municipales sí son antiguos. Esto se debe en gran parte a que se trata, en general, de empresas pequeñas sin un gran músculo financiero que las soporte y, por lo tanto, con un índice de mortandad bastante alto. Además, este negocio es considerablemente joven, ya que la tendencia al alza a la práctica del pádel se ha producido hace unos 7 u 8 años atrás.

La competencia está algo segmentada y está formada generalmente por varios negocios de tamaño pequeño o mediano que carecen de la capacidad para dificultar la actividad de manera agresiva a sus competidores. Resulta fundamental adquirir un aspecto diferenciador para abrirse paso y tener una cuota relativa relevante en el mercado, pero la rivalidad interna del sector no es agresiva.

## **5.2 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES**

Hay que tener en cuenta que la elasticidad con el precio es alta, y que la oferta de pádel en la ciudad de Leganés también lo es así que se considera que el poder de negociación de los consumidores es alto.

Motivos que influyen a la hora de elegir el club según el estudio de Madison.

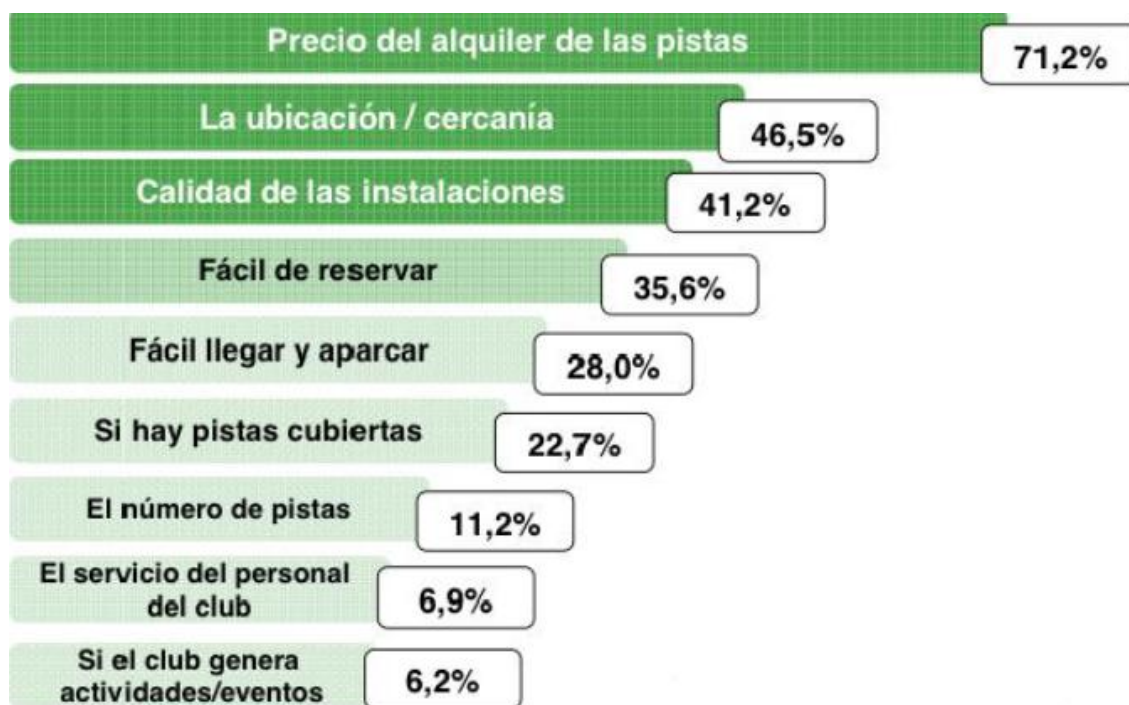


Figura 38. Motivos para elegir club. Estudio Madison

Cómo se puede observar, el precio es la primera razón de elección de los clientes así que tenemos que cuidar mucho ese aspecto.

Hay que tener en cuenta que una política de precios altos puede ahuyentar a los clientes y elegir otro club de pádel. Así que es fundamental satisfacer a los clientes y adaptarse a las circunstancias de la sociedad y de la economía.

También es conocido el efecto llamada que hace que un club de pádel tenga una buena demanda para poder conseguir nuevos clientes.

Por ello sí que se cree que los clientes tienen un poder de decisión o negociación alto.

## 5.3 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Actualmente, no se observa una alta amenaza de entrada de nuevos competidores a corto plazo en la ciudad de Leganés por los siguientes motivos:

- Según el informe de la industria del pádel en España que ha realizado Madison, el porcentaje medio de ocupación de pistas de pádel durante 2013 ha sido del 55,6 %.

Nivel de ocupación de las pistas	Igual o inferior a 50%	Del 50% al 80%	Más del 80%
<b>Porcentaje de clubes</b>	<b>44,0 %</b>	<b>50,3 %</b>	<b>5,7 %</b>

Tabla desglose por Tipo del club			
Tipo de Club	Pequeños	Medianos	Grandes
<b>% Ocupación de las pistas de pádel 2013</b>	<b>58,3 %</b>	<b>53,1 %</b>	<b>48,5 %</b>

**Figura 39. Ocupación media pistas pádel. Estudio Madison**

Esto indica que quizás la oferta empiece a ser mayor que la demanda, y que de momento todas las necesidades están cubiertas.

- Existen barreras de entrada como puede ser la fuerte inversión inicial necesaria para poder realizar un club de pádel de las características de los ya existentes, ya no vale cualquier cosa, el cliente va a exigir una calidad de las instalaciones iguales o mejores de las que ya tienen.
- También, la gente empieza a fidelizarse a su club de pádel, ya que ofrecen descuentos y promociones en partidos y torneos.

Por todo lo expuesto anteriormente, se demuestra que no existe una alta amenaza a la entrada de nuevos competidores.

## 5.4 AMENAZA POR PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los deportes por excelencia que se podrían considerar sustitutivos del pádel son el tenis, el squash, bádminton y frontón.

Ninguno de estos deportes son capaces de poder ser sustitutivo del pádel ahora mismo, por afición y por infraestructuras existentes en Leganés. El único podría ser el tenis, pero existen muy pocas pistas exteriores y ninguna pista indoor, por lo que, aquellos días que haga frío o llueva no se puede practicar dicho deporte en Leganés; no se cree capacitado para ser sustitutivo del pádel.

Ahora bien, dada la situación económica actual de las familias no sólo reducen el consumo medio individual, también reducen el tiempo dedicado a las actividades de ocio que resulten excesivamente caras.

Los principales sustitutivos son cambiar de actividad deportiva decantándose por los gimnasios low cost o bien la práctica de deporte al aire libre o la vuelta a los alquileres de pistas municipales, (teóricamente más económicas), siempre en la búsqueda de precios más económicos.

Si es cierto que para poder combatir todo esto, los clubes de pádel han optado por bajar un poco los precios, o realizar promociones en forma de bonos de partidos más económicos.

## **5.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

En este caso es muy bajo, ya que salvo que el club disponga de tienda de venta de material de pádel entonces habría que negociar las palas, pelotas, etc. Si no el poder de negociación sería nulo.

En el caso de LegaSet, al disponer de bar y venta de palas y pelotas sí que tiene que negociar con los proveedores para el aprovisionamiento de estos productos. Pero aun así, sigue siendo bajo. Ya que para estos productos existe una gran cantidad de oferta.

## VI. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado, que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

A lo largo de este capítulo, se desarrollarán el conjunto de actividades que determinarán la estrategia de marketing a seguir por la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y hacerlo de manera más eficiente que la competencia.

### 6.1 POBLACIÓN OBJETIVO

Si bien se ha comentado anteriormente cual era la población objetivo de este negocio, a continuación se analizará exhaustivamente y de manera más detallada el tipo de cliente potencial que acudirá a las instalaciones a consumir el servicio ofrecido.

En primer lugar, el cliente objetivo está situado en el rango de edad entre 15 y 55 años. Si bien no se excluye a gente fuera de ese rango, estos límites se han seleccionado para determinar el público objetivo y dirigir las actividades de marketing hacia ellos. Se trata de un sector compuesto por adultos en edad laboral, con independencia económica y que pretenden desarrollar una actividad deportiva compatible con su vida laboral y familiar.

En segundo lugar, se limita la población objetivo a un radio de 5 kilómetros desde la localización del centro deportivo. Esto incluye a las poblaciones de Fuenlabrada (194.171 hab.) Getafe (176.659 hab.), y Alcorcón (167.354 hab.). Por tanto, la suma total de las tres poblaciones cercanas y de la población de Leganés (187.173 hab.) es de 725.357 habitantes como mercado potencial. Teniendo en cuenta que el 52% de esta población se encuentra en el rango de edad establecido, reduciendo el número de clientes objetivo a 377.186 habitantes.

En tercer lugar, con la intención de seguir segmentando el mercado, se reducirá el público objetivo a aquellos que practican pádel semanalmente. Para ello se recurre a los datos obtenidos de la Encuesta de Hábitos Deportivos 2015. Los resultados de dicha encuesta indicaban que un 8% de los encuestados jugaba al pádel semanalmente, de modo que la población objetivo se queda reducida a 30.175 personas.

## 6.2 DISEÑO DEL LOGO DE LA EMPRESA

Una vez establecida la población objetivo, se procede a diseñar el logo de la empresa y que será la imagen de la marca que se mostrará en los diferentes formatos desarrollados en la estrategia de marketing. Se pretende diseñar algo sencillo a la vez que atractivo para el cliente y que represente el negocio y sus servicios.



Figura 40. Logo de la empresa

## 6.3 ESTRATEGIA DE MARKETING

El objetivo de la estrategia de marketing es dar a conocer la empresa a través de diversas actividades de comunicación con los clientes y la oferta de servicios. De este modo, se llevará a cabo una estrategia de supervivencia de la empresa para, poco a poco, ir creciendo y atrayendo más clientes.

En este tipo de negocio en el que se ofrece un servicio, es decir, algo intangible y difícil de cuantificar, la satisfacción de los clientes dependerá de la calidad con que se ofrecen los servicios y la que perciben una vez realizada la actividad. Y es que los clientes en este caso, son tanto la materia prima como el producto final. Según J.F. Nogales, esta calidad se puede calcular como la diferencia entre la percepción del servicio y la expectativa que el cliente había creado. De modo que, si se superan las expectativas del cliente, la calidad del servicio será buena, puesto que hemos satisfecho sus necesidades y mejorado sus expectativas.

En la actualidad existen muchas formas de darse a conocer. Para un negocio como éste, la publicidad es esencial al principio, para dar a conocer el negocio en la zona y en el círculo del pádel; una vez asentado, este factor es menos importante, como se indica posteriormente.

La mejor forma de comunicación con el entorno, y además la más barata, sería la fidelización de los clientes, es decir, consumidores que han quedado muy satisfechos con el servicio y que no sólo repetirán en un futuro, sino que además comentarán con las personas de su entorno sus opiniones sobre el centro.

Por lo tanto, el mayor reto es el de conseguir un nivel de fidelización tal que los propios clientes hagan la vez de mensajeros. El objetivo es difícil de conseguir y requerirá el mayor compromiso posible en calidad y atenciones, además de mantener una continua innovación para mantener el atractivo frente a los clientes habituales.

Para darse a conocer y lograr un hueco en el mercado se comenzará realizando un lanzamiento a través de una de las páginas que ofrecen descuentos a través de Internet, del tipo Groupon. Esta clase de publicidad no es para cualquier tipo de empresa. Hay negocios que se han arruinado por utilizar este servicio. Se debe adoptar un punto de vista de marketing, y ver con antelación cuales van a ser (más o menos) los resultados de publicar ofertas en Groupon, aunque no salga rentable en un principio. En este caso se sacarían dos tipos de ofertas:

- Bono de 5 clases de pádel al 50% en grupos de 4 personas, limitando la oferta a 30 unidades.
- Alquiler de pistas a mitad de precio, limitando la oferta a 30 unidades.

De esta manera, se puede aprovechar la publicidad que da, se consigue que acuda gente durante los primeros días posteriores a la apertura, se intenta fidelizar a esta clientela, especialmente a los usuarios de las clases, intentando no incurrir en pérdidas, de ahí que se oferten pocas unidades.

El motivo principal para que empresas nuevas o pequeñas se apunten a Groupon, es que, seguramente la gente que compre sus cupones acabarán gastando más por algún otro producto/servicio, o incluso que lleguen a convertirse en nuevos clientes por la calidad o buenas sensaciones que el negocio le ofrece, al fin y al cabo el negocio se está mostrando por delante de otros de la competencia.

También se creará un grupo en Facebook y un perfil en Twitter al que se animará a todos los usuarios a inscribirse, se trata de una magnífica publicidad gratuita.

Aunque se haya resuelto una inversión casi nula en marketing, entendido como propaganda, sí es cierto que al inicio se deberá tener un cuidado mayor con la forma de captar clientela. Los primeros pasos para una empresa son siempre críticos y pueden marcar o condicionar para siempre el futuro desarrollo de la misma.

Se intentará conseguir un contacto en alguna publicación o foro especializado para que escriba un artículo sobre el centro. Hay un gran número de consumidores que se deciden por un club u otro en función de las recomendaciones de dichos foros. Se debe escoger con cuidado el medio en el que se pretende aparecer, buscando siempre algo que realce el estatus de LegaSet y que defina bien su oferta y su categoría.

Del mismo modo, se debe recurrir a los contactos existentes. Solamente con las personas con las que se está en contacto cada día se puede hacer una red de miles de personas, si se consigue imprimir suficiente energía y entusiasmo a aquellas que estén más cerca. De un familiar o conocido, al que se ponga al corriente sobre la apertura del centro, puede llegar un rumor similar hasta dos, o incluso tres, niveles más.

Enlazando con esta idea, se ha decidido comenzar la actividad del centro con una serie de eventos gratuitos a los que se invitará a diferentes personas con el fin de dar a conocer el establecimiento. Lo primero una fiesta de inauguración. Posteriormente, una vez el negocio empiece a contar con una pequeña clientela fija, torneos de pádel. Es fundamental que estos invitados supongan el acceso a una red de contactos mayor, por lo que deben estar bien escogidos para que los clientes estén además interesados por los servicios de LegaSet (pertenezcan al mercado objetivo).

Otra forma de darse a conocer es a través de flyers. Ésta es una opción que se emplea en los accesos al campus de la universidad, para captar universitarios, ofertándoles un precio especial en horario de mañana o bien mantenerles el precio de la tarifa valle durante todo el día (por pertenecer a la comunidad de la Universidad Carlos III de Madrid). También se ofertarán precios especiales para las personas desempleadas en las horas valle de demanda (por la mañana).

También se puede ofrecer a las empresas que se encuentren cerca del centro de pádel descuentos para las clases o el alquiler de pistas e intentar aparecer en las revistas de barrio. También se realizará una campaña inicial de “buzoneo”. Se debe buscar un buen emplazamiento para darse a conocer. Se busca una calle conocida, con gran afluencia de público. De este modo el boca-boca servirá para atraer al máximo número de consumidores con el mínimo de publicidad.

En conclusión, la estrategia de marketing será prácticamente neutra en inversión. Se apostará a corto plazo por una utilización de las cadenas de información tradicionales, por internet, y por una fidelización de los clientes mediante un buen trato y asesoramientos, con torneos y distintos eventos para sociabilizar.

Los costes mínimos generados de la estrategia de marketing, por ejemplo, contratar publicidad en algún foro de la materia, la creación y el mantenimiento de la página web, los flyers, el buzoneo, etc. se contempla en el plan financiero del presente proyecto.

## 6.4 TARIFAS DE LOS SERVICIOS

Los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de establecer el plan de precios son las tarifas de los principales competidores, la capacidad del centro, y el establecimiento de tarifas atractivas en las horas valle para poder alcanzar niveles de ocupación máxima del centro.

Siguiendo estos criterios se intentará ajustar el precio de los servicios a las características de nuestro cliente objetivo, siendo competitivos y ofertando servicios que diferencien al club de sus competidores.



## TARIFAS DE LA COMPETENCIA

Las tarifas se segmentan atendiendo a múltiples criterios; es algo complejo establecer una comparativa, ya que hay pistas de exterior y de interior, pertenecientes al Ayuntamiento y privadas, etc.:

- Condición del usuario: en instalaciones con gran número de servicios que, además, incluyen pádel, se aplican distintas tarifas a abonados y a no abonados, bonificando en mayor o en menor medida los alquileres de pistas y cursos a los primeros, ya que pagan una tarifa fija mensual.
- Horario: el precio del alquiler de pistas en las horas de la tarde y la noche (hora punta) es superior que en la mañana (hora valle).
- Día de la semana: los fines de semana y festivos el precio del alquiler de pistas es mayor que de lunes a viernes.
- Utilización de iluminación: el alquiler de la pista de exterior con iluminación supone un suplemento en la tarifa de uso.

En la siguiente tabla se presenta el precio del alquiler de una hora de los distintos competidores. Puntualizar que los precios que se muestran son del horario de lunes a viernes, diferenciando la tarifa valle y la tarifa punta.

ALQUILER PISTAS (1h)			
Nombre del centro	Tarifa Valle	Tarifa Punta	Tipo de pista
<b>Gusanillo Sport</b>	8€	16€	INDOOR
<b>We Got Padel</b>	8€	16€	INDOOR
<b>Centro deportivo Himoragua</b>	5€	10€	OUTDOOR
<b>Polideportivo La Fortuna</b>	4€	7€	OUTDOOR
<b>Polideportivo Olimpia</b>	4€	7€	OUTDOOR
<b>Polideportivo El Carrascal</b>	4€	7€	OUTDOOR

Figura 41. Tabla precios alquiler pista de la competencia

Hay una diferencia significativa entre los precios de pistas indoor y outdoor. También comentar que los dos primeros centros de la tabla son clubes privados mientras que los otros clubes tienen una gestión pública. Por lo tanto, a la hora de fijar nuestros precios nos fijaremos en nuestros competidores directos: Gusanillo Sport y We Got Padel.

Las tarifas de la escuela de pádel se segmentan atendiendo a diferentes criterios:

- Socios o no socios. Los socios cuentan con descuentos.
- Edad de los usuarios. En los cursos de pádel las tarifas son menores para los niños.

- Número de personas en el curso por cada monitor. Cuando el número de alumnos por monitor es mayor las tarifas en los cursos son menores.
- Número de sesiones semanales. Cuando el número de sesiones semanales es mayor las tarifas en los cursos son menores.
- Pago mensual o trimestral. A mayor número de meses contratados más económico.

A continuación se presentan los precios de la escuela de pádel (de lunes a viernes) de la competencia:

<b>CLASES (PRECIO 1h)</b>				
Nombre del centro	Particular	2 p/clase	3 p/clase	4 p/clase
<b>Gusanillo Sport (mañana)</b>	30€	17€	11€	8,5€
<b>Gusanillo Sport (tarde)</b>	35€	20€	13€	10€
<b>We Got Padel (mañana)</b>	32.5€	16,50€	11,25€	8,33€
<b>We Got Padel (tarde)</b>	37€	21,25€	14,15€	10,83€

Figura 42. Tabla precios escuela pádel de la competencia

#### **DETERMINACIÓN TARIFAS DEL CENTRO**

Según el apartado anterior, los centros que se tomarían como referencia para establecer la política de precios para el alquiler de pistas son Gusanillo Sport y We Got Padel.

Adicionalmente, se van a establecer las franjas horarias en las que se diferenciarán las tarifas. Se establecerán como horas valle de lunes a viernes, los horarios entre las 9:00 y las 14:00, así como la franja entre las 14:00 y las 23:00 en los fines de semana y festivos; en los cuales se considera que la demanda será más baja en comparación al resto de horarios. Por lo tanto, la tarifa punta (horario de máxima demanda) se aplicará de lunes a viernes entre las 14:00 y las 23:00 y los fines de semana y festivos entre las 9:00 y las 14:00.

A continuación se indican los precios para del centro del pádel:

<b>ALQUILER PISTAS (1h)</b>			
Nombre del centro	Tarifa Valle	Tarifa Punta	Tipo de pista
<b>LegaSet</b>	7€	15€	INDOOR

Figura 43. Tarifas alquiler pistas

CLASES (PRECIO 1h)				
Nombre del centro	Particular	2 p/clase	3 p/clase	4 p/clase
<b>Legaset (mañana)</b>	30€	16€	11€	8€
<b>LegaSet (tarde)</b>	35€	20€	13€	10€

Figura 44. Tarifas clases

OTROS SERVICIOS		
Nombre del centro	Alquiler palas	Bote Head Pro
<b>LegaSet</b>	3€	6€

Figura 45. Tarifas otros servicios

En conclusión, los precios ofertados son prácticamente mejores a los principales competidores que son We Got Padel y Gusanillo Sport; contando con unas instalaciones de última generación, lo que asegura el éxito siempre que se realice una campaña de marketing adecuada para darse a conocer.

## 6.5 CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

El crecimiento se puede conseguir de diversas maneras pero siempre teniendo en cuenta las necesidades de los clientes. Por esa razón, será clave analizar el tipo de cliente que acude a las instalaciones los primeros meses con ayuda del sistema de gestión del centro. Con esta herramienta podremos segmentar el tipo de cliente por franjas horarias y realizar ofertas distintas a cada tipo de cliente. Este tipo de crecimiento es lo que se denomina crecimiento interno y su objetivo es aumentar la capacidad de la empresa.

Para conseguir este crecimiento interno habrá que centrarse en las horas de mínima demanda, de modo que se consiga explotar la máxima capacidad posible de las instalaciones en esa franja horaria, al fin y al cabo, una pista vacía no genera ingresos. Es muy importante identificar el tipo de cliente para poder elaborar una estrategia de marketing dirigida a ese sector de la población que tiene disponibilidad en las horas valle (desempleados, estudiantes, amas de casa o estudiantes).

Sin ser objeto de análisis del presente documento, existe otro tipo de crecimiento denominado exterior consistente en el grado de expansión geográfica. El proyecto está elaborado para un mercado local, pero en caso de ser exitoso, se podría contemplar su expansión a otras localizaciones del territorio nacional.

Cabe también la posibilidad de utilizar ese crecimiento económico para invertirlo en las propias instalaciones, habilitando otras zonas como un gimnasio o incluso para la creación de más pistas de pádel.

El hecho de que este crecimiento externo no se analice en este documento no indica que no se pueda producir. De hecho se considera que con la política de contar con unas buenas instalaciones y basar su funcionamiento en las buenas relaciones con el cliente, este crecimiento podría ocurrir en los años posteriores.

## 6.6 ESTIMACIÓN DE VENTAS

Después de haber realizado la estrategia de marketing, identificado a la población objetivo y establecido las tarifas del centro, se procede a realizar una estimación de las ventas dividiéndola entre la población de Leganés más la de las ciudades alrededor (Fuenlabrada, Alcorcón y Getafe).

Tal y como se ha explicado en el apartado “POBLACIÓN OBJETIVO”, el público objetivo correspondiente al grupo de edad entre 15 y 55 años, residentes en un radio de 5 km, el cual incluye las ciudades de Fuenlabrada, Alcorcón y Getafe; y practican pádel semanalmente es de 30.175 personas.

Fruto del análisis del sector, estimamos que durante el primer año el centro alcanzará una cuota de mercado del 3% (2018), respecto a la población objetivo. A partir del primer año, el ritmo de crecimiento anual será de medio punto porcentual para el año siguiente, alcanzando una cuota de mercado al final del período del 5%.

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Población objetivo</b>	30.175	30326	30478	30630	30783
<b>Cuota de mercado</b>	3%	3.5%	4%	4.5%	5%
<b>Clientes captados</b>	905	1061	1219	1378	1539

Figura 46. Cuota de mercado (2018-2022)

Por otro lado, se pretende captar parte de la población universitaria existente. Tomando como fuente la página web de la Universidad Carlos III, se obtiene el número total de alumnos, de los cuales se estima que un 40% se encuentran estudiando en el campus de Leganés, de esa cifra se pretende captar un 5% ofreciendo unas tarifas ventajosas y estableciendo una campaña de marketing en la que tienen un lugar privilegiado. Resultando un total de 400 clientes potenciales entre los estudiantes.

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Clientes captados</b>	905	1061	1219	1378	1539
<b>Clientes universidad</b>	400	400	400	400	400
<b>Clientes totales</b>	1305	1461	1619	1778	1939

Figura 47. Cuota de mercado total (2018-2022)

La estimación de las ventas de forma más precisa y con datos económicos se encuentra desarrollada en el plan financiero del presente documento.

## VII. PLAN DE OPERACIONES

A lo largo del siguiente capítulo se explicará detalladamente el plan operativo de la empresa, es decir, todas aquellas acciones que se desarrollan desde el punto inicial, en el cual se concibe la idea de negocio, hasta el servicio definitivo ofrecido al consumidor.

La gestión de todas las operaciones llevadas a cabo en el negocio será clave en el análisis de viabilidad realizado a través de este documento. Esta gestión se puede definir como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los servicios de la empresa.

En el caso de los planes de negocio, la estructura utilizada para el plan de operaciones es muy similar en todos ellos y siguen unas pautas en las que se describen las operaciones primarias de la cadena de valor de la empresa. El esquema en el que se basan está constituido por las siguientes actividades:

- Descripción de la empresa.
- Localización de la empresa.
- Descripción de los servicios ofrecidos por la empresa.
- Relaciones con los clientes.
- Gestión de la relación con los proveedores.
- Métodos de calidad y control de los servicios.
- Plan de contingencias.

Siguiendo este esquema, el objetivo de este plan es determinar una ventaja competitiva a través de las operaciones. Se pretende desarrollar un servicio con la calidad establecida por la empresa y que suponga el menor coste posible para el negocio.

### 7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

LegaSet es una empresa creada por dos emprendedores de la provincia de Madrid, que deciden crear un negocio basado en un centro deportivo vinculado al pádel en una ciudad de tamaño medio, cuyo crecimiento a lo largo de los últimos años ha sido notable. De esta manera, se busca una oportunidad en un nuevo mercado emergente en vías de consolidación.

El objetivo de la empresa es ofrecer servicios de calidad relacionados con el pádel que satisfagan las necesidades de los clientes de una manera eficaz y eficiente. Para ello, se contratará personal altamente cualificado para el desarrollo de las correspondientes actividades.

## 7.2 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

A la hora de elegir la ubicación del centro se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

- En una zona que el precio del alquiler del inmueble no sea muy elevado.
- Lugar de fácil acceso y bien relacionado respecto a los nudos de comunicación de la ciudad.
- En una zona cercana a la universidad, lo que ayuda a captar estudiantes como clientela, que además son susceptibles de cubrir los posibles huecos de las horas valle.

Obviamente, es de capital importancia contar con facilidad de acceso al recinto, teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes accederán con vehículo propio y que vendrán desde distintos puntos de la ciudad. Por otro lado, la ubicación tiene que encontrarse cercana al núcleo de la población y al lugar de residencia/trabajo/estudios de los clientes potenciales. Finalmente, uno de los puntos fuertes del proyecto es que los gastos de inversión serán lo más bajos posible, por lo que el importe del alquiler es crucial para minimizar los costes a soportar.

La ubicación seleccionada para las instalaciones es muy céntrica, accesible tanto en transporte público, Metrosur y Renfe, como a través de la carretera. Se encontrará en una zona industrial situada detrás de la estación principal en Leganés de Renfe Cercanías. Además, se encuentra muy cercano al campus universitario de la Escuela Politécnica Superior de la Universidad Carlos III de Madrid. Este último detalle es importante, ya que al contar con una universidad, la presencia de gente joven se acentúa. Esto supone una gran ventaja frente a los principales competidores que se encuentran en zonas más periféricas, uno muy cercano al otro, lo cual aumenta la competencia directa entre ellos, mientras que este centro puede abarcar todo el casco urbano de la población.



Figura 48. Plano ubicación centro de pádel

## 7.3 ELECCIÓN DEL INMUEBLE

La nave se encontrará en una zona industrial anexa al centro de Leganés; detrás de la estación de Renfe Cercanías (Avenida de los Metales), que reúne las siguientes cualidades:

- Comunicaciones: se encontrará en una zona industrial anexa al centro de Leganés, y al lado de la estación de Cercanías Leganés Central y también a la parada de Metrosur con el mismo nombre. A su vez, cuenta con buenos accesos a través de la carretera, por lo que parte de la clientela podrá ir andando, en transporte público y en coche.
- Cercano a la universidad Carlos III de Madrid, por lo que facilita la captación de los estudiantes como parte de la clientela, como se indica en el Plan de Marketing.
- La nave cuenta con 1.200 metros cuadrados de extensión interior más 20 plazas de aparcamiento en el exterior (200 metros cuadrados). Estas dimensiones son perfectas para establecer las 4 pistas de pádel más los servicios adicionales de recepción, vestuarios y cafetería. El edificio cuenta además con la altura mínima requerida para la instalación de las pistas de pádel, por lo que cumple con todos los requerimientos necesarios para la construcción del club en su interior. Se conoce el precio medio de la zona lo que permite saber qué costes va a implicar el alquiler para repercutirlo en el plan financiero del presente documento.



## 7.4 INSTALACIONES

A lo largo de este apartado se describirán detalladamente las instalaciones con las que contará el centro, tanto las deportivas como aquellas que ofrezcan servicios adicionales.

### **PISTAS DE PÁDEL**

El club dispondrá de 4 pistas de pádel reglamentarias (con salidas por ambas puertas), esto es, siguiendo las normas de construcción establecidas por la Federación Internacional de Pádel (FIP):

- El área de juego es un rectángulo de 10 metros de ancho por 20 metros de largo con una tolerancia de 0,5%.
- Este rectángulo está dividido en su mitad por una red. A ambos lados de ella, paralelas a la misma y a una distancia de 6,95 m están las líneas de servicio. El área entre la red y las líneas de servicio está dividida en su mitad por una línea perpendicular a estas, llamada línea central de saque, que divide esta área en dos zonas iguales. La línea central de saque se prolongará 20 cm. más allá de la línea de servicio.
- La altura mínima libre será de 6 metros en toda la superficie de la pista, sin que exista ningún elemento que invada dicho espacio.
- La red tiene una longitud de 10 metros y una altura de 0,88 metros en su centro, elevándose en sus extremos hasta un máximo de 0,92 metros (con una tolerancia máxima de 0.005 metros).
- Los fondos cuentan con 4 metros de altura total del cerramiento, compuesto por tres primeros metros de pared y un último metro de malla metálica. Mientras que los laterales están compuestos por zonas escalonadas de pared en ambos extremos, de 3 metros de altura por 2 metros de longitud el primer paño y de 2 metros de altura por 2 metros de longitud el segundo paño. Las zonas de malla metálica completan el cerramiento hasta 3 metros de altura en los 16 metros centrales y hasta 4 metros de altura en los dos metros extremos.



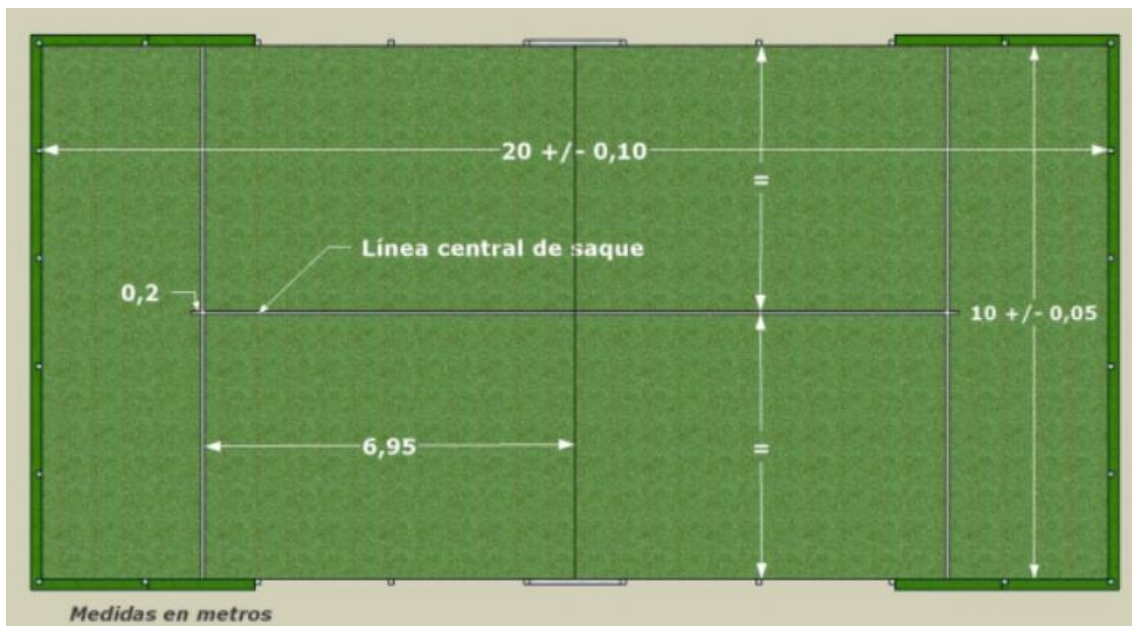


Figura 49. Medidas de una pista de pádel

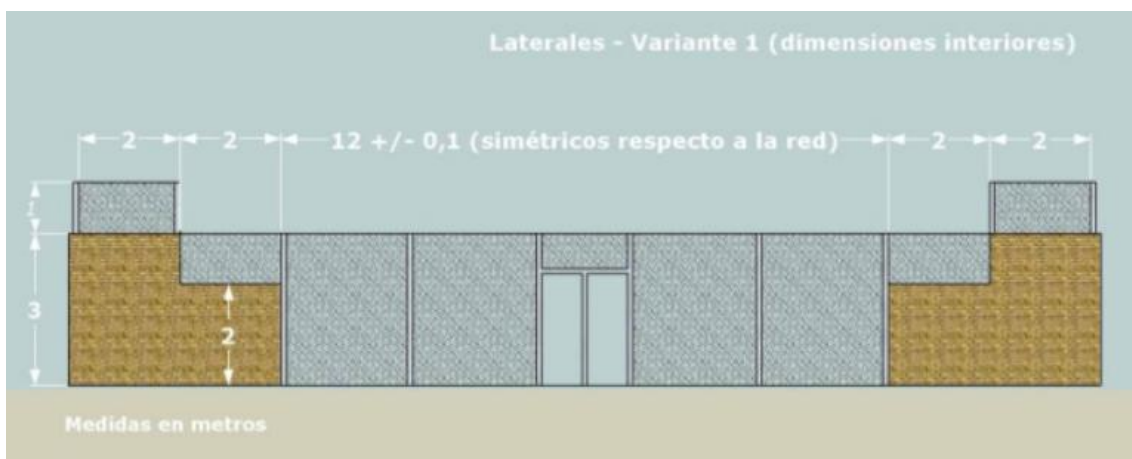


Figura 50. Medidas fondos y laterales de una pista de pádel

Se construirán las pistas de acuerdo con las medidas establecidas y se utilizará metacrilato para los fondos de las pistas. La malla metálica será de hilos de acero de 3mm de diámetro con estructurada cuadrada y electro soldada. Por último el suelo será de césped artificial monofilamento de color azul.

Para la iluminación de cada pista se emplearán 8 focos LED de 168W ya que aportan grandes ventajas sobre los halógenos, como el consumo (un 60% menos), el calor que transmiten o la homogeneidad de iluminación que ofrecen.

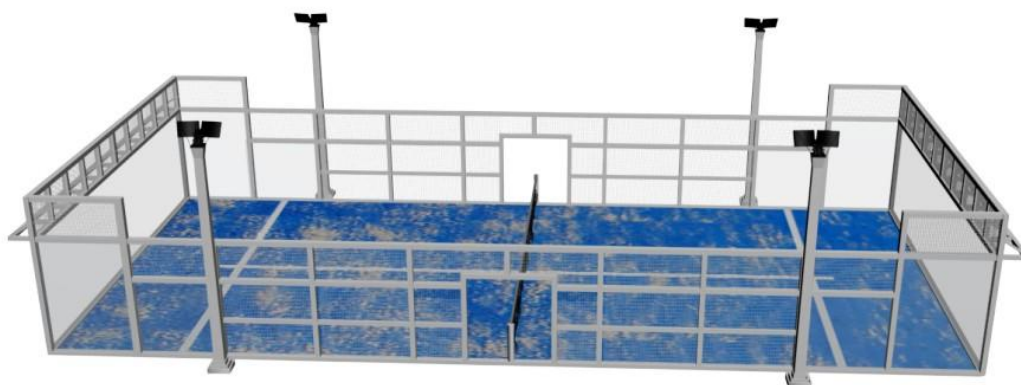


Figura 51. Ejemplo de pista de pádel

### **RESTO DE INSTALACIONES**

El centro contará con una serie de instalaciones adicionales que ofrecerán servicios adicionales a la práctica deportiva:

- **Cafetería:** constará de una barra, en las que se ofrecerán bebidas y determinados snacks, dos cámaras frigoríficas para refrigerar las bebidas, y una serie de mesas y sillas en las que sentarse.
- **Recepción:** contará con un mostrador y una mesa en la que habrá un ordenador equipado con el sistema de gestión de centros deportivos, así como un teléfono y la caja, de modo que se puedan llevar a cabo todas las reservas y contratación de otros servicios. Se podrá gestionar tanto el alquiler de material como la compra de artículos relacionados con el pádel.
- **Vestuarios:** uno para hombres y otro para mujeres. Cada uno de ellos contará con dos servicios, 2 lavabos, 2 duchas, 2 bancos y 10 taquillas cuyas dimensiones serán 0,3x1x0,3 metros.
- **Parking exterior:** el centro contará con 20 plazas de aparcamiento en el exterior.
- **Almacén:** un pequeño cuarto en el que almacenar el stock mínimo necesario para la cafetería y los servicios de tienda.

### **INSTALACIONES INDUSTRIALES**

El grosor de estas operaciones vendrá detallado en el informe redactado para obtener la licencia de obra presentada al organismo competente previamente. A continuación, se comentarán por encima las características de estas modificaciones en las instalaciones existentes.

**Instalaciones eléctricas:** el inmueble cuenta con instalaciones eléctricas que podrán ser aprovechadas pero habrá que realizar una ampliación para adecuarlas a las necesidades del centro. Habrá que tener en cuenta el consumo no solo de la luz de las pistas sino también de la cafetería o la climatización de la nave. La iluminación de las pistas es muy importante para el centro ya que supone una ventaja competitiva respecto a los competidores. Se ha optado por la inversión en focos LED de 168W frente a los clásicos focos halógenos de 400W ya que ofrecen una serie de ventajas a la hora de consumo, iluminación y mantenimiento. Entre dichas ventajas cabe destacar la vida útil de los focos LED, los cuales cuentan con 50.000 horas frente a las 16.000 horas de una lámpara halógena. Adicionalmente, la velocidad de encendido es inmediata mientras que en los focos convencionales dicha reacción es mucho más lenta, entre 30 segundos y un minuto. Además los focos LED son más eficientes en el consumo energético, hasta un 60% inferior a los halógenos.

**Instalaciones de fontanería y ACS:** la fontanería necesitará una leve ampliación para la parte del bar, ya que la nave seleccionada será una existente que contará con vestuarios, dicha modificación quedará reflejada en el proyecto básico. El agua caliente sanitaria necesitará, caso de que no cuente con ellas, las instalaciones de aprovechamiento de energías renovables, en este caso, placas solares a instalar en el tejado para dar la cobertura al consumo de ACS exigida por la normativa, quedando todo ello definido en el proyecto básico.

**Instalaciones de climatización:** una vez más el centro pretende estar a la vanguardia en lo que a tecnología se refiere y para ello, se procederá a realizar una instalación de bioclimatización mediante sistemas evaporativos. Su funcionamiento está basado en obtener aire del exterior, que se hace pasar por un filtro de agua fría para enfriarlo y con la ayuda de un ventilador se introduce en la instalación. Cada uno de ellos tiene capacidad de enfriar 180 metros cuadrados aproximadamente.

**Instalaciones de protección contra incendios:** dicha instalación vendrá descrita en el proyecto básico.

### **SISTEMA DE GESTIÓN DEL CENTRO**

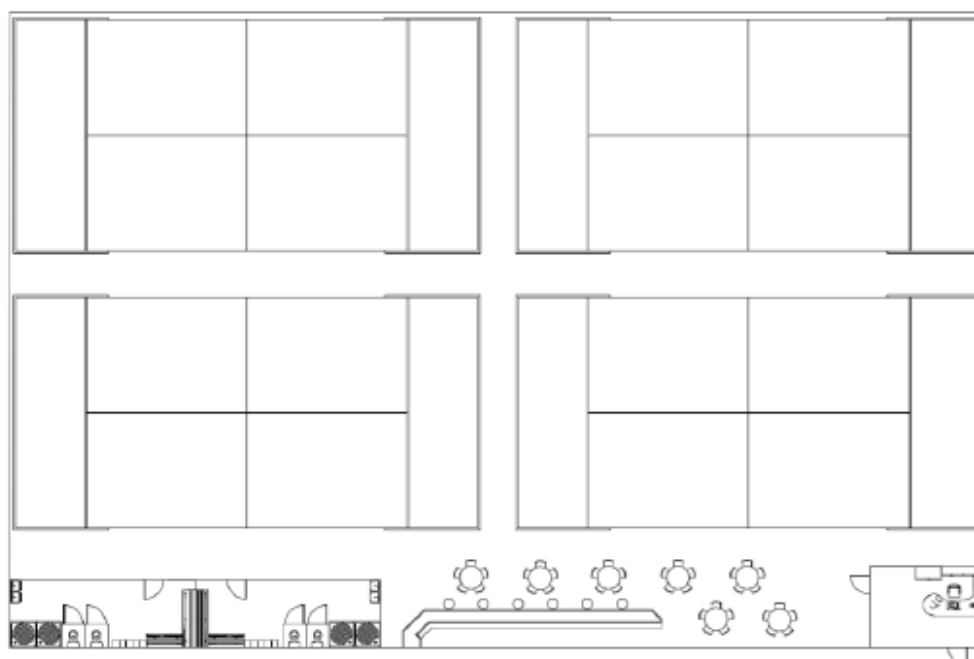
El software de gestión elegido para el centro de pádel es Syltek, cuya experiencia en el mundo de las instalaciones deportivas es muy alta y que ofrece unos servicios muy completos. Se trata de una aplicación diseñada con gestores deportivos para mejorar la organización y el rendimiento diario en todas las actividades del club.

- Gestión de socios: permite realizar todas las operaciones relacionadas con el socio.
- Actividades y cursos: permite gestionar los conceptos de contratación y renovaciones existentes
- Reserva de pistas: permite elaborar los cuadrantes de pistas, llevando el control de las reservas y coordinando tanto las presenciales como aquellas realizadas online.

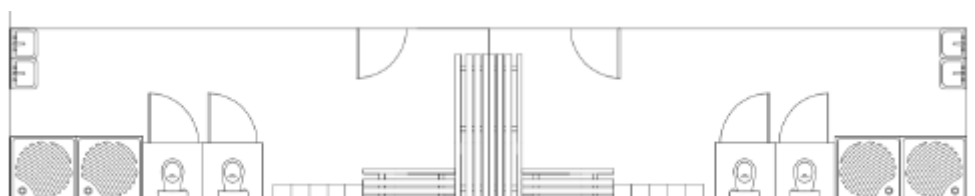
- Administración: control de las cajas, de ingresos y formas de pago, además del envío de remesas bancarias.
- Dirección: aporta indicadores clave de gestión y permite la supervisión insitu u online. Facilita además la elaboración de informes de gestión.
- Marketing: facilita la segmentación del público objetivo, así como la elaboración y seguimiento de campañas comerciales, cuyos resultados se evaluarán mediante el sistema de estadísticas.
- Tienda: agilidad en la venta, control de stock, proveedores y productos por categorías.

## 7.5 LAYOUT DE LAS INSTALACIONES

A continuación se muestra la distribución en planta o layout del centro:



**Figura 52. Plano distribución en planta**



**Figura 53. Plano distribución vestuarios**

## 7.6 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La fecha inicialmente establecida es a primeros del año 2019, tiempo suficiente para lograr la licencia de obra y construcción del propio centro de pádel. Durante el año 2018, se apostará por una fuerte campaña de publicidad, para que los clientes tengan constancia de la apertura del nuevo centro de pádel.

Para realizar el plan de implantación se ha realizado una consulta con técnicos de Industria del Ayuntamiento de Leganés, con el fin de conocer el procedimiento a seguir para legalizar la instalación. Las fases en la que se divide el plan de implantación son las siguientes:

1. Estudio previo y estudio básico de viabilidad. Se realiza en esta fase la investigación encaminada a establecer las posibilidades de éxito del centro deportivo mediante una estimación de los recursos disponibles y las limitaciones existentes. A este proceso se le estima una duración aproximada de 3 meses.
2. Proceso de búsqueda de la nave para alquilar. Suele llevar unos 2 meses el proceso de adquisición.
3. Consulta previa inicio actividad económica: se realiza en el Ayuntamiento de Leganés. Es el documento que se solicita a la Administración Pública informe previo y preceptivo al inicio de la actividad económica, sobre la adecuación a los usos previstos en la normativa de aplicación y sobre la necesidad de sometimiento al procedimiento de Evaluación de Impacto Ambiental, Evaluación Ambiental de Actividades o Autorización Ambiental integrada. Programa funcional del centro. Para ello se proporciona un listado con el contenido y la superficie del centro, especificando tanto la actividad que se va a realizar en cada una de las secciones como su superficie. También se incluye la distribución en planta. 1 mes.
4. Una vez aprobada la consulta previa se comienza el procedimiento de obtención de licencia de apertura, se debe realizar la comunicación y declaración responsable.
5. Constitución de la empresa. Se trata de una Sociedad Limitada (S.L.), en el punto del plan jurídico se describen los trámites a realizar. 2 semanas.
6. Proyecto básico. El desarrollo del proyecto básico permitirá la solicitud de licencia de apertura. El proyecto se contratará a una empresa El desarrollo del proyecto básico dura al menos 1 mes. El documento contendrá al menos los siguientes apartados:
  - Memoria.
  - Planos.
  - Pliego de condiciones.
  - Presupuesto.
  - Estudio Básico Seguridad y Salud y Medio Ambiente.

7. Solicitud de licencia de apertura al ayuntamiento. Se proponen por parte del ayuntamiento las modificaciones pertinentes para cumplir la legislación vigente. Estas modificaciones deben realizarse, reflejándose éstas modificaciones en el proyecto de ejecución. Este proceso conlleva normalmente unos 2 meses.
8. Obtención de financiación. Este proceso puede llevar dos meses.
9. Desarrollo del proyecto de ejecución. Una vez solicitada la licencia de apertura y habiendo realizado las modificaciones sugeridas por la autoridad competente, se realiza la versión final del proyecto. Este proceso dura 20 días aproximadamente.
10. Licencia de obra. Se solicita la licencia de obra al Ayuntamiento. 2 semanas.
11. Concesión obra. Se contacta con las empresas que ofertaron para el estudio de viabilidad. Cada una de las empresas presentarán sus presupuestos, materiales a utilizar, etc. En el proceso supone 2 semanas para recibir las ofertas y dos semanas para estudiar y decidir la mejor oferta, dando inicio al proceso de construcción del centro.
12. Construcción y equipamiento. Una vez realizado todo el trámite burocrático se pasa finalmente a la reforma y equipamiento del centro. Este plazo dura al menos unos 2 meses.
13. Registro de la instalación en la Dirección General de Industria, Energía y Minas de la Comunidad de Madrid. 2 semanas.

A continuación se incluye una propuesta de planificación de actividades en las que se recogen claramente la duración de las tareas e hitos principales del proyecto.

Para ello se incluye un diagrama de Gantt, una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado, resulta útil para la relación entre tiempo y carga de trabajo.

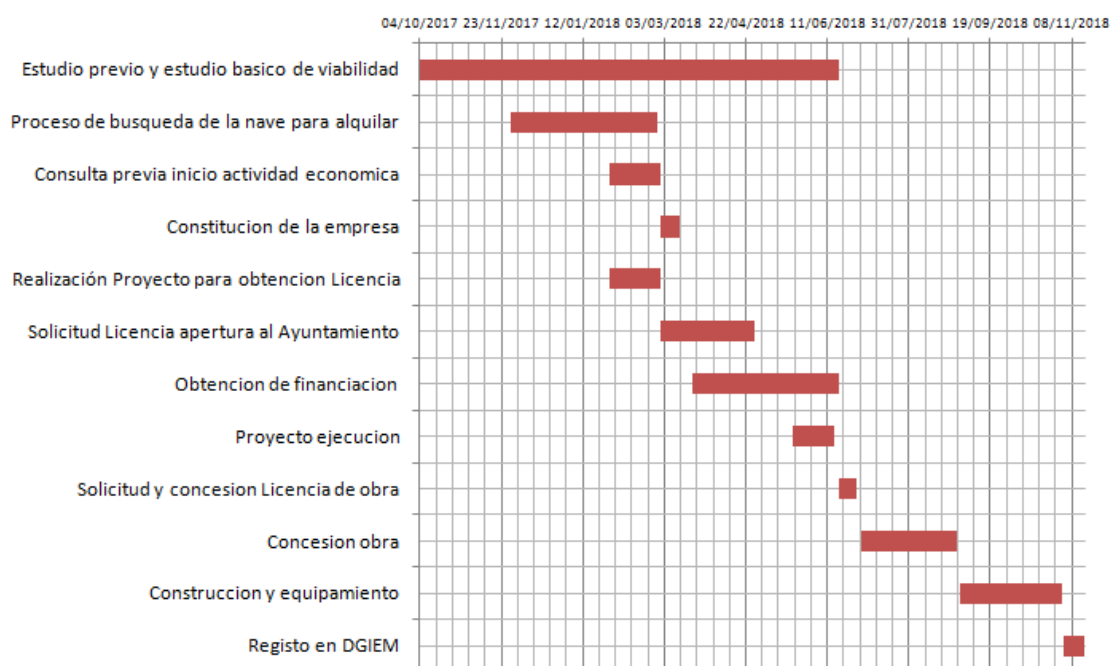


Figura 54. Diagrama de Gantt

## 7.7 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

A continuación, se describirán los distintos procesos que se llevan a cabo en el centro para la prestación del servicio al cliente:

### ALQUILER DE PISTAS

El alquiler de pistas será el servicio en el que se sustenté el club y por lo tanto el más importante de todos. Es por esta razón por la que se debe de tratar de un servicio accesible para el cliente cómodamente y que se desarrolle con la máxima calidad posible. Además, a través de este servicio se podrá hacer un seguimiento del tipo de cliente que acude al centro y se podrá segmentar en grupos más pequeños a los que dedicar campañas publicitarias más ajustadas a sus necesidades.

Para alquilar las pistas el cliente dispone de tres métodos de reserva: presencialmente, vía telefónica o a través de la página web del centro. Se recomienda hacerlo utilizando las dos últimas opciones preferiblemente, ya que al hacerlo presencialmente puede ocurrir que todas las pistas estén ocupadas y el viaje haya sido en vano.

Para el proceso de reserva, se le solicitará al cliente su nombre y se comprobará con el sistema si está registrado en el centro. En caso de no estarlo, se le solicitará la cumplimentación de la ficha con sus datos personales para su introducción en el sistema. A continuación, se elegirá el período de juego y su disponibilidad. Una vez seleccionada la pista y la hora de reserva, se procede a enviar un email de confirmación a la dirección de correo del cliente.

## **CLASES**

Para la contratación de clases se seguirá el mismo procedimiento que para el alquiler de las pistas. Se rellenará la ficha con los datos personales del cliente, éste elegirá el número de clases por semana y el horario que mejor se ajuste a sus necesidades y finalmente, se aplicarán las tarifas correspondientes a la actividad deseada.

La contratación de clases incluye una prueba de nivel gratuita realizada por el monitor con el objetivo de situar al cliente en el grupo adecuado a sus capacidades, de modo que no le resulte ni muy complicado ni muy fácil. La tarifa de este servicio incluye el alquiler de la pista y el suministro de bolas por parte del club.

## **TIENDA**

Los artículos de la tienda estarán situados en la recepción y estarán disponibles también a través de la página web. Se ofrece, así mismo, la posibilidad de alquiler de palas para clientes que aún no estén dispuestos a realizar una inversión en material.

## **FORMA DE PAGO**

Se facilitarán numerosas formas de pago al cliente, para su mayor comodidad: a través de tarjeta o en efectivo, potenciando el primero para tener la menor cantidad de dinero en la instalación y a través del Bono Monedero. Con el Bono Monedero, el cliente tendrá la facilidad de no tener que estar pendiente de llevar dinero para pagar las pistas o los "Me Apunto"(partidos concertados), sino que directamente abonas una cantidad a elegir, de la que ir descontando los gastos que vayas teniendo en alquileres de pistas o Me Apunto.

## **7.8 PROVEEDORES**

Como se menciona en el apartado de las 5 fuerzas de Porter, el poder negociador de los proveedores es prácticamente nulo debido a que el negocio apenas necesita suministros de éstos. Tan solo se requieren las consumiciones del bar y los artículos necesarios para la tienda, por tanto se intentará encontrar proveedores que suministren estos bienes a cambio de su aparición en carteles publicitarios en el centro.

El servicio de compras será gestionado por uno de los socios con la ayuda del sistema de gestión deportiva que te permite llevar el control de stock de las instalaciones.

Se mantendrá un stock mínimo que se revisará cada mes para ver si las cantidades son apropiadas o hay que modificarlas. Se llevará un control informático de dicho stock.

El almacenamiento se realizará en dos sitios:

- Almacén: se almacenará el material de pádel para venta y alquiler, pelotas y palas. También se almacenará parte de los productos del bar, esto es, lo que no se encuentren en las cámaras frigoríficas.



- Bar: en el interior de las cámaras frigoríficas se almacenarán las bebidas. También se almacenarán parte de los snacks servidos como aperitivo.

## 7.9 ATENCIÓN AL CLIENTE

La relación con los clientes es clave para el correcto funcionamiento del negocio; un trato amable y cercano creará una relación de confianza que provocará que dicho cliente vuelva a las instalaciones.

La relación cliente-marketing se tendrá en cuenta a la hora de contratar el personal y se afianzarán con cursos formativos dirigidos a mejorar el contacto con el consumidor. Es imprescindible que los trabajadores desempeñen su trabajo de manera eficiente y lo hagan además, con un trato cordial y cercano con el cliente para alcanzar de este modo los criterios de calidad establecidos por la empresa.

Atraer al cliente al centro es responsabilidad de la campaña de marketing tradicional desempeñada por el club. Sin embargo, la fidelización de estas personas es responsabilidad de los empleados presenciales del club, los cuales con sus habilidades y conocimientos deben satisfacer las necesidades de los consumidores y cumplir sus expectativas. De conseguirlo, estos clientes servirán como canal de comunicación a nuevos consumidores mediante las recomendaciones personales que puedan realizar a sus círculos más cercanos, ampliando la red de contactos de la empresa.

Con el objetivo de conocer las preferencias de cada cliente y ofrecer un servicio personalizado, se registran los datos de cada uno de ellos en el software de gestión de centros deportivos. El programa cuenta con herramientas de marketing para segmentar el público objetivo y establecer servicios mejor enfocados a las necesidades de los clientes.

## 7.10 GESTIÓN DE CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE

### PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD

El objetivo de instalar un plan de gestión de la calidad en la empresa es el de conseguir un proceso de mejora continua. Para ello, todo el organigrama de la empresa debe estar implicado, desde la Dirección hasta los monitores de pádel. Es muy importante la motivación de los empleados de la organización para que estén convencidos de que controlar la calidad supone una mejora tanto para ellos como para los clientes.

Para la gestión de la calidad y mejora de los procesos se tomará como referencia la norma ISO 9001, en la búsqueda de satisfacción de las necesidades de los clientes. Se describen a continuación las acciones para gestionar la calidad en el centro:

- Se fomentará la participación de los empleados en la mejora continua con primas económicas para aquellas ideas que solucionen o mejoren un problema en los servicios ofertados.
- La empresa se asegurará de mantener las instalaciones en perfectas condiciones para el desarrollo de los servicios ofertados. En caso de surgir algún problema se intentará solucionar en el menor tiempo posible.
- Se impartirán cursos formativos a los empleados de la empresa, de modo que se encuentren en un modo de aprendizaje continuo, que les permita ser críticos con las actividades desarrolladas en la empresa y aportar soluciones a la Dirección.
- Los monitores de pádel serán profesores que tengan el título correspondiente que les acredite como monitores profesionales de pádel. La organización de las clases y sus actividades dependerán exclusivamente de ellos.
- En lo correspondiente a la dirección y gestión del centro, así como a la parte contable, los socios que serán quienes desarrollen estas actividades recibirán un curso de formación en gestión deportiva que embarque todos los ámbitos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Se contará con un servicio de reclamaciones por parte de los clientes donde puedan plasmar sus quejas respecto a los servicios recibidos, así como ofrecer ideas de mejora para el centro.

### **PLAN DE MEDIO AMBIENTE**

Se decide basar la política ambiental del centro en el cumplimiento de las ordenaciones jurídicas al efecto para empresas, ya sean de ámbito local, nacional o europeo.

Así mismo, la empresa se basará en la Norma ISO 14001, que recomienda que para alcanzar los objetivos medioambientales las empresas consideren la adopción de la mejor tecnología disponible siempre que sea apropiada, económicamente viable y eficiente desde el punto de vista de los costes.

La política ambiental del centro se centrará en la gestión de tres aspectos concretos:

- Consumo de Agua
- Consumo de Energía
- Generación de Residuos

En cada una de estas áreas se realizarán una serie de actuaciones diseñadas para cumplir con la legislación vigente (el Código Técnico de la Edificación principalmente), como objetivo mínimo y siguiendo las pautas marcadas por la norma ISO 14001 como signo de calidad en cuanto a gestión medioambiental se refiere. Algunas de esas actuaciones son:

### **Consumo de Agua**

- Instalación de duchas con temporizador, que permite detener el flujo durante el enjabonado.
- Incorporación de un rociador en boca de grifo que reduce en un 50 % el caudal.
- Las cisternas se accionan mediante tirador con interrupción de descarga.

### **Consumo de Energía**

- Se instalarán luminarias de bajo consumo leds.
- Se instalarán sensores de movimiento y de luz para apagado y encendido de luces en zona de aseos.

### **Generación de Residuos**

- La separación de materiales con potencial reciclable, tales como botellas de vidrio, latas de aluminio, envases de plástico, papel de periódico, y algunos otros envases.
- Habilitación de papeleras en todo el centro.
- El personal encargado de la limpieza depositará diariamente el contenido de las papeleras en contenedores de reciclaje habilitados al efecto

## **7.11 PLAN DE CONTINGENCIAS**

Un plan de contingencias consiste en la propuesta de procedimientos alternativos en caso de que alguno de los servicios desarrollados por la empresa se vea perjudicado por una contingencia interna o externa. Es decir, intenta el correcto funcionamiento del centro ante cualquier eventualidad que pueda surgir.

Las contingencias que pueden surgir en la gestión de un club de pádel pueden ser, bien de carácter personal (ausentismo de trabajadores) o de carácter técnico (fallo en las instalaciones).

En el caso de que se produzca una avería en las instalaciones que impida el desarrollo de las actividades correspondientes, se procederá inmediatamente a llamar a la compañía responsable de dicha contingencia, dando parte de la misma. En cuanto a los clientes, se les atenderá y se les ofrecerá bien un reembolso del dinero o bien desplazar su reserva a otro día gratuitamente.

Por el contrario, cuando se trata de una contingencia de carácter personal, se debe tener posibles sustitutos para aquellos que se ausenten sean cuales sean sus razones. En caso de ser una baja de corto período de tiempo se intentará sustituir con los empleados existentes. De no ser posible, se procederá a la contratación temporal de otro empleado y la mejor manera de conseguirlo será consultando a aquellos que se presentaron al proceso de selección de personal inicial.

## VIII. PLAN FINANCIERO

A lo largo del siguiente capítulo se va a estudiar la viabilidad económica del proyecto, teniendo en cuenta para ello, los gastos en los que se incurrirá y los ingresos generados mediante la prestación de los servicios ofertados.

Para conocer las situaciones financieras de la empresa se realiza un estudio a cinco años en el que se tienen en cuenta todos los gastos fijos y variables de la empresa (consumo energético, mano de obra, teléfono, etc.), así como aquellos ingresos obtenidos en función de las previsiones de demanda del centro y las expectativas de crecimiento que maneja la empresa.

Con la intención de hacerlo lo más preciso posible y con el uso de herramientas de estudio financiero, se mostrará para los cinco primeros períodos anuales el resultado económico asociado a la inversión en este negocio. Para ello, se analizarán tres supuestos distintos, uno realista, uno optimista y uno pesimista.

### 8.1 ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y COSTES ANUALES

La estimación de los ingresos se ha calculado utilizando las encuestas llevadas a cabo para realizar el estudio de mercado y las estimaciones realizadas “Estimación de Ventas”. Adicionalmente se han comprobado los ingresos de los competidores analizados previamente y que en cierta medida pueden servir como referencia. Estos competidores sitúan sus ingresos anuales en cifras entre los 250.000 y 300.000€, teniendo en cuenta que llevan ya varios años asentados en la zona y por tanto, cuentan con clientes fijos que harán que su demanda no sea tan variable.

Como ya se ha mencionado, se estudiarán tres escenarios distintos en los que variará el porcentaje de ocupación de las pistas, el número de socios, así como las clases contratadas. Todas las estimaciones quedan reflejadas en la siguiente tabla:

	% de ocupación	Clientes	Clases	Ventas	Alquiler
<b>OPTIMISTA</b>	70%	270	50 alumnos	Bebidas:540 Snacks:180 Palas:6 Pelotas:41	Palas:40
<b>REALISTA</b>	60%	190	40 alumnos	Bebidas:380 Snacks:125 Palas:4 Pelotas:29	Palas:30
<b>PESIMISTA</b>	50%	120	30 alumnos	Bebidas:240 Snacks:80 Palas:3 Pelotas:18	Palas:18

**Figura 55. Estimación de unidades para los 3 escenarios**

Las cifras mostradas en la tabla anterior son mensuales y se considera que se mantienen constantes a lo largo del primer año.

Para determinar los ingresos generados por la ocupación de las pistas, se ha calculado el precio medio de alquiler de pista en función de la distribución de clientes a lo largo de los distintos horarios del día. Por ejemplo, se ha considerado que entre semana el 30% de la clientela diaria se dará durante las horas valle y el 70% durante el horario de tarde (tarifa punta). Multiplicando los precios por hora correspondientes por estos porcentajes se obtiene el precio medio del alquiler entre semana. Haciendo lo mismo para el fin de semana, se obtiene un precio medio total de 12,6€ por hora de alquiler.

Del mismo modo se calcula el precio medio de las clases y se multiplica por el número de alumnos. En este caso el precio medio al mes es de 62,4€.

En el caso de los artículos ofertados se venden las bebidas a 2€, los snacks a 1,20€ y las palas a 180€.

A continuación, se mostrará una tabla con la estimación de ingresos para el primer año en el escenario realista. El resto de casos se mostrará directamente el resultado final con el balance y la cuenta de resultados de dichos supuestos.

CONCEPTO		INGRESOS
<b>Alquiler pistas</b>	50% ocupación 12,6€	10.584€
<b>Clases</b>	40 alumnos a 62,4€	2.496€
<b>Ventas</b>	380 bebidas a 2€ 125 snacks a 1,2€ 4 palas a 180€ 29 botes pelotas a 6€	1.804€
<b>Alquiler</b>	30 palas a 3€	90€
	<b>INGRESOS MENSUALES</b>	<b>14.974€</b>
	<b>INGRESOS ANUALES</b>	<b>179.688€</b>

Figura 56. Estimación de ingresos primer año

Se ha realizado una estimación de los costes mensuales de la empresa para el caso realista. Coincidirán los costes fijos con los otros escenarios y la única diferencia se encontrará en los costes variables de suministros y publicidad.

Concepto	Gastos
Costes empleados	7.040€
Alquiler de la nave	4.050€
Suministros	1.100€
Publicidad	150€
Coste de ventas	450€
<b>GASTO MENSUAL</b>	<b>12.790€</b>
<b>GASTO ANUAL</b>	<b>153.480€</b>

Figura 57. Estimación de gastos primer año

El coste de ventas se ha calculado como la suma de las existencias iniciales más las compras menos las existencias finales.

## 8.2 HIPÓTESIS

Para el análisis de los tres escenarios se asume un crecimiento del porcentaje de ocupación de un 5% el segundo año; para el tercer año se mantiene la ocupación (se considera que en algún momento el centro de pádel no funcione como debiera) y en el cuarto y quinto año se produce un crecimiento del 3%.

Se consideran subidas del 3% para los gastos de alquiler, suministros (luz, agua...) y publicidad, etc.

## 8.3 BALANCE, CUENTA DE RESULTADOS Y CASHFLOWS

En el siguiente apartado se explicarán detalladamente los elementos necesarios para generar los correspondientes documentos financieros a lo largo de los 5 primeros años de funcionamiento de la empresa. La realización del balance, la cuenta de resultados y los flujos de caja, permitirá obtener una visión global de la rentabilidad de la empresa a lo largo de ese espacio temporal.

### **BALANCE**

#### **ACTIVO DE LA EMPRESA**

Se distingue entre activo inmovilizado y activo circulante de la empresa. El primero se refiere a aquellas inversiones en instalaciones y equipamiento que no tienen carácter de venta, mientras que el circulante son aquellos bienes más líquidos que pueden convertirse en dinero para la empresa en un período inferior a un año.

#### **Activo inmovilizado**

Aunque inicialmente se consideró la posibilidad de adquirir el terreno y edificar o adquirir el inmueble; al final se desechó la idea, a causa de la dificultad en obtener una concesión de crédito por parte de una entidad bancaria, y se ha decidido alquilar una nave industrial existente cuyas características se adapten a las requeridas por el centro.

La inversión corresponde a la adecuación del local a la normativa existente en lo referente a fontanería, ACS, saneamiento, protección contra incendios, climatización, electricidad, etc. así como a la instalación de las pistas y resto de dependencias del negocio. Esta inversión asciende a 83.300€. La amortización se realizará tal y como indica la normativa (Plan General Contable) con la duración del contrato más la prórroga que éste tendrá, esto es, 5+3 años, al 12,5%



CONCEPTO	IMPORTE
Instalación 4 pistas + Iluminación	64.000€
Adecuación instalaciones: vestuarios, cafetería, electricidad, climatización, etc.	15.000€
Proyecto básico + Licencias	2.000€
Tasas Ayto. y DGIEM	2.300€
<b>IMPORTE TOTAL</b>	<b>83.300€</b>

Figura 58. Inversión adecuación local

El otro concepto contemplado como activo inmovilizado es el equipamiento obtenido para el centro, desde el mobiliario hasta la máquina comprada para realizar el mantenimiento de las pistas.

El total de esta inversión asciende a 7.070€ y se amortizarán todos ellos por la duración del contrato de alquiler, es decir, a 8 años a una tasa del 12,5%.

Unidades	Concepto	Importe	Subtotal
1	Máquina mantenimiento pistas	1.600€	1.600€
1	Mesa oficina	80€	80€
2	Silla oficina	80€	160€
2	Ordenador	800€	1.600€
1	Impresora	200€	200€
1	Resto inmobiliario oficina	150€	150€
1	Estantería	200€	200€
1	Mostrador recepción	800€	800€
20	Taquilla vestuario	40€	800€
2	Banco vestuario	150€	300€
1	Arcón bar	350€	350€
1	Estantería bar	80€	80€
1	Lavavajillas bar	500€	500€
1	Menaje bar	250€	250€
<b>IMPORTE TOTAL</b>			<b>7.070€</b>

Figura 59. Inversión equipamiento inicial

Los periodos de amortización de los distintos activos han sido obtenidos de la tabla de amortizaciones del Plan General Contable.

A continuación se incluye una tabla con los elementos a amortizar y sus correspondientes amortizaciones:

Elemento a amortizar	Valor adquisición	Vida útil	Tasa amortización	Cuota amortización anual	Cuota amortización mensual
Inversión adecuación local y legalización	83.300€	8	12,5%	10.412,5€	867,71€
Inversión equipamiento	7.070€	8	12,5%	883,75€	73,65€
<b>TOTAL</b>				<b>11.296,25€</b>	<b>941.36€</b>

Figura 60. Tabla amortizaciones

Existen dos gastos que con el anterior Plan General Contable eran amortizables y que reciben un tratamiento especial a partir de la entrada en vigor del nuevo PGC, son los gastos de constitución y gastos de primer establecimiento:

- Gastos de constitución y de ampliación de capital: tienen carácter obligatorio y son indispensables para la creación de la empresa o su ampliación de capital. Suponen 3.500€.
- Gastos de primer establecimiento: son aquellos gastos necesarios para iniciar la actividad de la empresa recién creada. Se hace una campaña de marketing inicial con buzoneo y reparto de flyers, así como una fiesta inaugural. Son 500€.

Concepto	Importe
Gastos constitución empresa	3.500€
Gastos publicidad inaugural	500€
<b>TOTAL</b>	<b>4.000€</b>

Figura 61. Gasto de constitución y de primer establecimiento

## **Activo circulante**

Son las inversiones a corto plazo, se tratan como financiación del proyecto y no como una inversión. En este caso serían los siguientes conceptos:

- Existencias: hay un stock inicial de productos formado por 5 palas y 30 packs de 3 pelotas para venta y alquiler, y stock de bebidas y snacks del bar, valorado en unos 1.000€ (IVA incluido). Este stock se va reponiendo mensualmente comprando material por valor de 730€ (IVA incluido).
- Cuentas a pagar: es la financiación de proveedores y acreedores. Son los bienes y servicios que no se pagan al contado. Es una cuenta de pasivo. Se encuentra a cero porque se realizan los pagos al contado, lo que permite lograr los mejores precios por parte de los proveedores por pronto pago.
- Cuentas a cobrar: son las inversiones realizadas para financiar ventas a clientes que no pagan al contado. Teniendo en cuenta la tipología del negocio no van a existir esa clase de cuentas ya que, los alquileres de pista se abonan en el momento, así como el consumo del bar. En el caso de las clases de pádel los pagos se realizarán o bien al contado antes de recibir el servicio o domiciliando el pago al comienzo del mes, por lo que este concepto se encontraría a cero.
- Tesorería o Bancos: es el flujo de dinero en caja durante el desarrollo de la actividad. Son todos los movimientos bancarios realizados durante todo el ejercicio contabilizado.

## **PASIVO DE LA EMPRESA**

En el pasivo se registran los diferentes métodos de financiación del negocio e indica las obligaciones actuales de la empresa que tienen origen en transacciones financieras pasadas.

### **Patrimonio Neto**

- Capital: aportado por los socios. 50.000€.
- Reservas: beneficios obtenidos en la empresa no repartidos. En el primer período se incluyen los gastos de constitución de la empresa siguiendo las indicaciones del Plan General Contable.
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Se incluyen los resultados obtenidos en la misma.

### **Pasivo exigible a largo plazo**

- Préstamos exigibles a largo plazo: son los fondos obtenidos por la empresa de terceros bajo compromiso de devolución en fecha o fechas determinadas satisfaciendo un interés. 58.270€

### **Pasivo exigible a corto plazo**

- Préstamos exigibles a corto plazo: proveedores, Hacienda, impuesto diferido, etc. Se incluye el pago a Hacienda y a la Seguridad Social del cuarto cuatrimestre del ejercicio que se queda pendiente de pago para el ejercicio siguiente.

## **FINANCIACIÓN INVERSIÓN INICIAL**

Una vez contabilizados los gastos correspondientes a la inversión inicial de la empresa que ascienden a la cantidad de 108.270€ (IVA incluido). Dichos costes provienen de:

- Adecuación local: 93.300€
- Equipamiento inicial: 7800€
- Otros gastos: constitución empresa y publicidad, 4000€
- Stock inicial: 900€ (IVA incluido)
- Gastos de explotación previos a la apertura del centro: 2 meses de alquiler y 2 meses de gastos de consumo de luz, agua, etc.... 13.000€ aproximadamente.

Los recursos financieros pueden provenir de:

- Recursos propios de la empresa: capital. En este caso los socios aportan un capital cada uno de 25.000€, resultando unos fondos propios de 50.000€. Se realiza dicha aportación porque en el contexto actual los tipos de interés de los préstamos concedidos por las entidades bancarias son bastante elevados y resulta más rentable aportar dicha cantidad que solicitarla en el crédito, asumiendo la posible pérdida de capital por parte del empresario.
- Recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución: subvenciones. La única subvención viable en estos momentos dados los recortes que se han producido en toda la Administración es "Ayudas para concesión directa del Programa de Incentivos a la contratación por cuenta ajena de trabajadores desempleados".
- Recursos ajenos: son los fondos obtenidos por la empresa de terceros bajo compromiso de devolución en fecha o fechas determinadas satisfaciendo un interés. Puede ser a corto plazo o a largo plazo cuando es superior a 12 meses.

En la actualidad, los tipos de interés en España han bajado en relación a los años anteriores. En el presente gráfico se observa que los intereses que suelen pagar las pymes están en un 2.85%, sin embargo, en este caso, al tratarse de una situación de inicio del negocio, la tasa de interés mínima negociable se encontrará en el 5%, de ahí el valor tomado para los cálculos. La cantidad a financiar son 58.270€,

### Tipos de interés de las pymes europeas

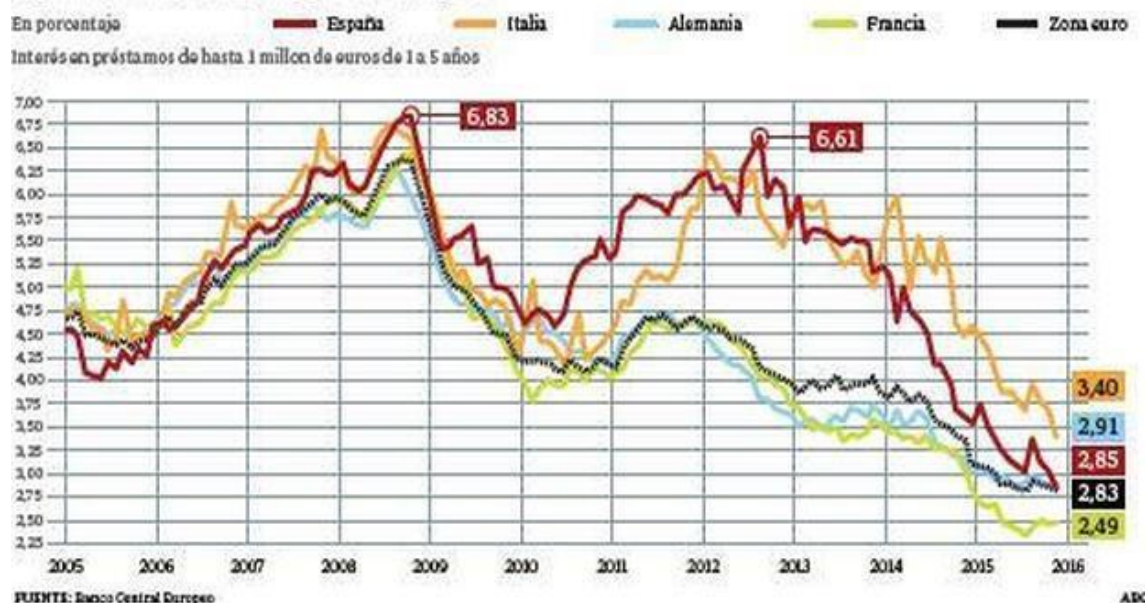


Figura 62. Evolución tipo interés

## CUENTA DE RESULTADOS

La elaboración de la cuenta de resultados representa los resultados que se quieren lograr a medio y largo plazo, teniendo en cuenta conceptos tales como:

- Previsión de ventas e ingresos.
- Previsión de costes directos de operaciones.
- Previsión de gastos de estructura.
- Previsión de gastos financieros.
- Previsión de amortizaciones.
- Previsión del impuesto de Sociedades.

El mayor peso de la partida de gastos está centrado dentro de los costes fijos, debido principalmente a los gastos de personal contratado y los gastos operativos. Los costes variables suponen una cantidad a tener en consideración dentro de la cuenta de gastos, pero teniendo un valor muy inferior a la partida de costes fijos.

Desglosando la partida de costes (tanto fijos como variables) se obtiene el siguiente desglose:

- Coste de las ventas: el asiento que se realiza para identificar las variaciones de existencias en función del stock inicial y las ventas y compras a lo largo del ejercicio.
- Costes fijos.
  - Gastos de personal fijo y eventual.
  - Gastos financieros: los correspondientes a la financiación externa.
  - Gastos operativos: alquiler del local.
  - Publicidad.
- En gastos de suministro se incluyen aquellos del tipo: consumo de luz y agua, tarifas de voz y datos, gastos de servicios profesionales, legal, etc. Estos gastos representan un gasto considerable dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias en negocios de este tipo.

Dada la tendencia a la contención en la economía actual no se considera una evolución en los gastos del personal en el período de cinco años que se tiene en cuenta para realizar el análisis. De la misma manera tampoco se tiene en cuenta un incremento de los gastos operativos.

## **PROYECCIONES FINANCIERAS**

Son un instrumento para pronosticar ventas, gastos e inversiones en un periodo determinado y traducir los resultados esperados en los estados financieros básicos: estado de resultados, balance general y flujo de efectivo. Permite estimar los resultados que puede ofrecer en el futuro un negocio, basándose en datos históricos y en la evolución futura de las variables pertinentes.

No se ha considerado a la hora de los cálculos financieros incremento anual de la cifra de clientes, dado las condiciones del mercado, planteando de esta manera el caso más desfavorable posible. El resto de los parámetros permanece constante, excepto los precios que aumentan al 3% anual los años 4º y 5º del estudio, los tres primeros son constantes. Sin embargo si se consideran subidas del 3% para los gastos de alquiler, suministros (luz, agua...) y publicidad, etc.

## **RESULTADOS**

A continuación se presenta un resumen de las distintas hipótesis o escenarios planteados durante los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa:

## ESCENARIO REALISTA

	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
CUENTA DE PERDIDAS Y GANACIAS					
Ventas recepción y bar	22.728	23.864	23.864	24.580	25.318
Ingresos alquiler pistas	139.709	146.694	146.694	151.095	155.628
Ingresos clases pádel	24.960	26.208	26.208	26.994	27.804
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>187.397</b>	<b>196.767</b>	<b>196.767</b>	<b>202.670</b>	<b>208.750</b>
Coste de las ventas	5.400	7.182	7.182	7.182	7.182
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>181.997</b>	<b>189.585</b>	<b>189.585</b>	<b>195.488</b>	<b>201.568</b>
Gastos personal fijo y eventual	84.482	84.482	84.482	84.482	84.482
Gastos operativos: alquiler local	48.600	50.058	51.560	53.107	54.700
Gastos suministros: luz, agua...	13.200	13.596	14.004	14.424	14.857
Gastos publicidad, propaganda	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026
Gastos primer establecimiento	500				
<b>MARGEN NETO</b>	<b>33.415</b>	<b>39.595</b>	<b>37.629</b>	<b>41.508</b>	<b>45.503</b>
Amort. Acum. inmovilizado material	11.296,25	11.296,25	11.296,25	11.296,25	11.296,25
<b>B.A.I.T.</b>	<b>22.118,75</b>	<b>28.298,60</b>	<b>26.332,60</b>	<b>30.211,61</b>	<b>34.206,70</b>
Otros gastos financieros	2.751,54	2.386,68	2.003,16	1.600,01	1.176,24
<b>B.A.T.</b>	<b>19.367,21</b>	<b>25.911,92</b>	<b>24.329,44</b>	<b>28.611,60</b>	<b>33.030,46</b>
Impuesto de Sociedades	4.841,80	6.477,98	6.082,36	7.152,90	8.257,62
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>14.525,41</b>	<b>19.433,94</b>	<b>18.247,08</b>	<b>21.458,70</b>	<b>24.772,85</b>

Figura 63. Cuenta de resultados escenario realista

BALANCE DE SITUACIÓN					
<b>ACTIVO</b>					
Adecuación local y equipamiento	90.370	90.370	90.370	90.370	90.370
Amort. inmovilizado material	-11.296	-22.593	-33.889	-45.185	-56.481
Existencias	1000	1000	1000	1000	1000
Tesorería	39.432	64.302	85.569	111.112	130.483
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>119.506</b>	<b>133.079</b>	<b>143.050</b>	<b>157.297</b>	<b>165.372</b>
<b>PASIVO</b>					
Capital	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas	-1000	13.525	32.959	42.082	52.811
Pérdidas y ganancias	14.525	19.434	18.247	21.459	24.773
Préstamo a largo plazo	51.139	43.642	35.762	27.479	18.773
Impuesto de sociedades	4.842	6.478	6.082	7.153	8.285
Dividendos				9.124	10.730
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>119.506</b>	<b>133.079</b>	<b>143.050</b>	<b>157.297</b>	<b>165.372</b>

Figura 64. Balance escenario realista

Los 14.525€ de beneficio que se estiman en este primer año se destinarían completamente a las Reservas de la empresa siguiendo un criterio conservador.

Nuevamente, en el segundo año, se tiene intención de pasar las ganancias de este ejercicio en su totalidad a reservas.

En el tercer año se estima que se tendrán alrededor de 34.000€ en Reservas antes de repartir los beneficios de este año. Por tanto, a partir de este ejercicio, se decidiría empezar a repartir parte de los beneficios del ejercicio de otra manera. De esta manera,

de las ganancias de este curso, se destinará el 50% a Reservas y el 50% a Dividendos para los socios.

En el balance del cuarto año, si el negocio transcurre según lo previsto, se dividirían las ganancias del ejercicio anterior (18.247€) al 50% (9.123€) entre la cuenta de Reservas y una cuenta de Dividendos.

Al año siguiente, la intención sería de volver a repartir los beneficios de este curso al 50% entre Reservas y Dividendos.

## ESCENARIO OPTIMISTA

	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
CUENTA DE PERDIDAS Y GANACIAS					
Ventas recepción y bar	32.904	34.549	34.549	35.586	36.653
Ingresos alquiler pistas	151.351	158.919	158.919	163.686	168.597
Ingresos clases pádel	31.200	32.760	32.760	33.743	34.755
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>215.455</b>	<b>226.228</b>	<b>226.228</b>	<b>233.015</b>	<b>240.005</b>
Coste de las ventas	5.800	7.714	7.714	7.714	7.714
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>209.655</b>	<b>218.514</b>	<b>218.514</b>	<b>225.301</b>	<b>232.291</b>
Gastos personal fijo y eventual	84.482	84.482	84.482	84.482	84.482
Gastos operativos: alquiler local	48.600	50.058	51.560	53.107	54.700
Gastos suministros: luz, agua...	14.520	14.956	15.405	15.867	16.343
Gastos publicidad, propaganda	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026
Gastos primer establecimiento	500				
<b>MARGEN NETO</b>	<b>59.753</b>	<b>67.164</b>	<b>65.157</b>	<b>69.878</b>	<b>74.740</b>
<del>Amort. Acum.</del> inmovilizado material	11.296,25	11.296,25	11.296,25	11.296,25	11.296,25
<b>B.A.I.T.</b>	<b>48.456,75</b>	<b>55.867,50</b>	<b>53.860,50</b>	<b>58.581,33</b>	<b>63.443,77</b>
Otros gastos financieros	2.751,54	2.386,68	2.003,16	1.600,01	1.176,24
<b>B.A.T.</b>	<b>45.705,21</b>	<b>53.480,82</b>	<b>51.857,34</b>	<b>56.981,32</b>	<b>62.267,53</b>
Impuesto de Sociedades	11.426,30	13.370,21	12.964,34	14.245,33	15.566,88
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>34.278,91</b>	<b>40.110,62</b>	<b>38.893,01</b>	<b>42.735,99</b>	<b>46.700,65</b>

Figura 65. Cuenta de resultados escenario optimista

BALANCE DE SITUACIÓN					
<b>ACTIVO</b>					
Adecuación local y equipamiento	90.370	90.370	90.370	90.370	90.370
<del>Amort.</del> inmovilizado material	-11.296	-22.593	-33.889	-45.185	-56.481
Existencias	1000	1000	1000	1000	1000
Tesorería	65.770	111.625	136.388	163.362	194.528
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>145.844</b>	<b>180.402</b>	<b>193.869</b>	<b>209.547</b>	<b>229.417</b>
<b>PASIVO</b>					
Capital	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas	-1000	16.139	36.194	55.640	77.008
Pérdidas y ganancias	34.279	40.111	38.893	42.736	46.701
Préstamo a largo plazo	51.139	43.642	35.762	27.479	18.773
Impuesto de sociedades	11.426	13.370	12.964	14.245	15.567
Dividendos		17.140	20.056	19.447	21.368
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>145.844</b>	<b>180.402</b>	<b>193.869</b>	<b>209.547</b>	<b>229.417</b>

Figura 66. Balance escenario optimista



Ante un panorama tan favorable y unos beneficios tan elevados, la intención sería de repartir dividendos (50%) desde el primer año.

## ESCENARIO PESIMISTA

	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
CUENTA DE PERDIDAS Y GANACIAS					
Ventas recepción y bar	16.320	17.136	17.136	17.650	18.180
Ingresos alquiler pistas	127.008	133.358	133.358	137.359	141.480
Ingresos clases pádel	26.208	27.518	17.518	28.344	29.124
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>169.536</b>	<b>178.013</b>	<b>178.013</b>	<b>183.353</b>	<b>188.854</b>
Coste de las ventas	5.022	6.679	6.679	6.679	6.679
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>164.514</b>	<b>171.334</b>	<b>171.334</b>	<b>176.674</b>	<b>182.175</b>
Gastos personal fijo y eventual	84.482	84.482	84.482	84.482	84.482
Gastos operativos: alquiler local	48.600	50.058	51.560	53.107	54.700
Gastos suministros: luz, agua...	14.520	14.956	15.405	15.867	16.343
Gastos publicidad, propaganda	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026
Gastos primer establecimiento	500				
<b>MARGEN NETO</b>	<b>14.612</b>	<b>19.984</b>	<b>17.977</b>	<b>21.251</b>	<b>24.624</b>
Amort. Acum. inmovilizado material	11.296,25	11.296,25	11.296,25	11.296,25	11.296,25
<b>B.A.I.T.</b>	<b>3.315,75</b>	<b>8.687,55</b>	<b>6.680,55</b>	<b>9.954,96</b>	<b>13.327,53</b>
Otros gastos financieros	2.751,54	2.386,68	2.003,16	1.600,01	1.176,24
<b>B.A.T.</b>	<b>564,21</b>	<b>6.300,87</b>	<b>4.677,39</b>	<b>8.354,92</b>	<b>12.151,29</b>
Impuesto de Sociedades	141,05	1.575,22	1.169,35	2.088,73	3.037,82
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>423,16</b>	<b>4.725,65</b>	<b>3.508,04</b>	<b>6.266,19</b>	<b>9.113,47</b>

Figura 67. Cuenta de resultados escenario pesimista

BALANCE DE SITUACIÓN					
<b>ACTIVO</b>					
Adecuación local y equipamiento	90.370	90.370	90.370	90.370	90.370
Amort. inmovilizado material	-11.296	-22.593	-33.889	-45.185	-56.481
Existencias	1000	1000	1000	1000	1000
Tesorería	20.629	30.589	37.107	47.306	59.958
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.703</b>	<b>99.366</b>	<b>94.588</b>	<b>93.491</b>	<b>94.847</b>
<b>PASIVO</b>					
Capital	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas	-1000	-577	4.149	7.657	13.923
Pérdidas y ganancias	423	4.726	3.508	6.266	9.113
Préstamo a largo plazo	51.139	43.642	35.762	27.479	18.773
Impuesto de sociedades	141	1.575	1.169	2.089	3.038
Dividendos					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>100.703</b>	<b>99.366</b>	<b>94.588</b>	<b>93.491</b>	<b>94.847</b>

Figura 68. Balance escenario pesimista

Ante una situación pesimista, según la política de distribución de los Resultados de la empresa, se destinará todo a Reservas durante los cinco primeros años, que son los que se analizan en este Proyecto. Por tanto, no se producirá reparto de Dividendos en este escenario.

## EL FLUJO DE CAJA O CASH FLOW

El cash flow son los flujos de entradas y salidas de efectivo en un periodo dado, que LegaSet considerará de un año.

Es la acumulación neta de activos líquidos, por lo tanto constituye un indicador importante de la liquidez de la empresa. Permite estudiar:

- Liquidez
- Viabilidad de proyectos de inversión
- Medir la rentabilidad

El valor del cash flow no coincide con el del beneficio neto, puesto que en el cálculo de este último se incluyen ciertos costes que no suponen una salida real de dinero.

$$CF=BN + \text{Amortización anual}$$

Escenario	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Realista	25.821,66€	30.730,19€	29.543,33€	32.754,95€	36.069,10€
Optimista	45.575,16€	51.406,87€	50.189,26€	54.032,24€	57.996,90€
Pesimista	11.719,41€	16.021,41€	14.804,29€	17.562,44€	20.409,72€

Figura 69. Cash flow anual. 2019-2023

## 8.4 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

Para la evaluación del proyecto no bastará con que la empresa obtenga beneficios. Existen otros indicadores que aportarán información sobre el interés o no de la inversión en el proyecto.

En este apartado se realizará un estudio de la rentabilidad de la empresa usando estos indicadores.

### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. Obtendremos una medida de la rentabilidad en valor absoluto.

Proyectos que presenten un VAN positivo serán rentables. Tanto más cuanto mayor sea su VAN.

El VAN se calcula como:

$$VAN = -I_o + \sum_{i=1}^5 \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

$I_0$  será la inversión inicial, CF el cash flow de cada año, k la tasa de descuento. La empresa se considera de riesgo bajo por lo que la tasa de descuento que se va a emplear para estos cálculos será pequeña, del 5% ( $k=0,05$ ).

Escenario	$\Sigma$ CF
<b>Realista</b>	154.919€
<b>Optimista</b>	259.200€
<b>Pesimista</b>	80.518€

Figura 70. Cash flow después de 5 años

Por lo que:

VAN 5 AÑOS		
Escenario Realista	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
83.194€	173.282€	18.921€

Figura 71. VAN 5 años

Los tres escenarios serán aptos para la inversión puesto que se recupera la inversión inicial.

## TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR)

La tasa interna de rentabilidad es el valor de la tasa de descuento que hace que el VAR sea cero. Compararemos el TIR con la rentabilidad mínima requerida para juzgar el interés de la inversión.

Estableceremos el coste de oportunidad en el 6%.

TIR 5 AÑOS		
Escenario Realista	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
25%	39%	10%

Figura 72. TIR 5 años

Vemos que el proyecto es rentable en cualquier escenario, incluso en el pesimista, con un TIR de 10% superior al 6% del interés que podría ofrecernos una entidad bancaria.

## RATIO DE LIQUIDEZ

Muestra la posibilidad de la empresa de atender a las deudas sin modificar la estructura financiera ni el proceso productivo, es decir, la capacidad de atender sus compromisos de pago a corto plazo.

Se calcula como:

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

El activo circulante será el efectivo en caja unido a las existencias y al aplazado de clientes, ya que no se producen variaciones de inventario durante los 5 primeros años de actividad.

El pasivo circulante estará compuesto por las deudas a corto plazo, esto es el IS, el aplazado a proveedores y los dividendos a repartir.

RATIO DE LIQUIDEZ					
ESCENARIO	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
Realista	8,35%	10,08%	14%	6,88%	6,91%
Optimista	5,84%	3,69%	4,16%	4,88%	5,54%

Figura 73. Ratio de liquidez. 2019-2023

El activo circulante es mayor que el pasivo corriente, lo cual en su justa medida es una señal de salud. Sin embargo, hay que tener en cuenta que si el dato es muy superior a uno puede significar que existe un exceso de recursos activos que no están siendo explotados y por tanto, no se está obteniendo toda la rentabilidad que se podrá conseguir de ellos.

## PLAZO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PAY-BACK)

Es el tiempo que se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja.

Se calculará sumando el CF hasta que dicha suma iguale la inversión inicial.

PAY-BACK		
Escenario Realista	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
1 años y 10 meses	1 año y 1 mes	3 años y 5 mes

Figura 74. Pay-back

## RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)

El ROE (Return of Equity) relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para la obtención de dicho beneficio.

Muestra a los accionistas el retorno que reciben, por lo que será interesante para los socios que han aportado el capital social.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}}$$

RENTABILIDAD FINANCIERA ROE					
ESCENARIO	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
Realista	29,64%	30,59%	22,10%	23,30%	24,10%
Optimista	69,96%	60,65%	45,12%	40,45%	36,77%
Pesimista	-	9,5%	6,5%	10,87%	14,26%

Figura 75. Rentabilidad financiera ROE

El retorno de la inversión esperado es elevado, por lo que esta será rentable.

## RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROA)

La rentabilidad económica, Return on assets en inglés es el beneficio generado por el activo de la empresa, es decir, mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (sin contar los intereses ni los impuestos) respecto al capital total.

$$ROA = \frac{BAIT}{ACTIVO}$$

RENTABILIDAD ECONOMICA ROA					
ESCENARIO	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
Realista	18,51%	21,26%	18,41%	19,21%	20,68%
Optimista	33,23%	30,97%	27,78%	27,96%	27,65%
Pesimista	3,30%	9,31%	7,06%	10,65%	14,05%

Figura 76. Rentabilidad económica ROA

Se esperan unos valores del ROA bastante elevados, por lo que los activos serían bastante eficaces para generar valor y beneficios.

## 8.5 CONCLUSIONES AL ANÁLISIS FINANCIERO

Los resultados de todos los ratios tenidos en cuenta muestran una rentabilidad elevada de la empresa para todos los escenarios planteados. Según las proyecciones estimadas, resulta de gran interés invertir en el negocio y los riesgos no son excesivamente elevados.

El periodo de recuperación de la inversión se prevé corto, no superior a 4 años en ningún caso. Según los criterios del VAN y el TIR, el negocio es rentable. Además, otros ratios muestran que la inversión es ventajosa y que los activos de la empresa pueden generar beneficios eficazmente.

Por tanto, se puede concluir que el negocio propuesto en este Proyecto con la inversión necesaria para la creación de un centro de pádel con los servicios y recursos necesarios descritos a lo largo del Proyecto en Leganés es perfectamente viable y tiene unas expectativas de rentabilidad elevadas.

## IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La organización y optimización del empleo de los recursos humanos será clave para el buen funcionamiento del negocio. Estos recursos son el trabajo que aportan los empleados a la empresa.

En el caso de LegaSet la organización será sencilla debido al tamaño reducido de la plantilla. El personal por tanto estará controlado, con funciones bien definidas y asegurando fácilmente la alineación de todos los esfuerzos con los objetivos de la organización permitiendo implantar la estrategia de la empresa a través de las personas. Se fomentará la participación e implicación de los empleados para que se sientan partícipes del desarrollo de la empresa.

### 9.1 ORGANIGRAMA

Las funciones de la empresa se esquematizan en el siguiente organigrama:

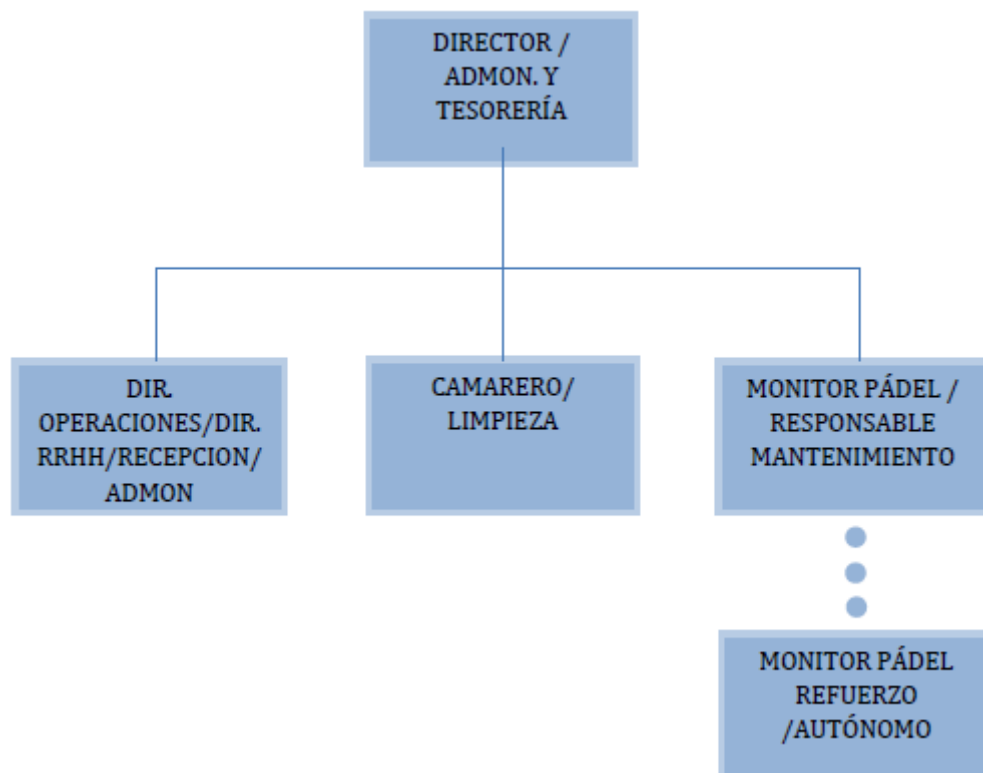


Figura 77. Organigrama empresa

## 9.2 NECESIDADES DE PERSONAL

El capital humano es una parte fundamental del negocio, ya que la estrategia se basa en precios muy competitivos y un servicio personalizado para los clientes. Todo ello ha de combinarse con la pauta económica, basada en minimizar los costes al máximo, por lo que se intentará dar un servicio de máxima calidad incurriendo en mínimos costes en RRHH.

Esto es posible por las características de la instalación, ya que, se informa en la recepción del funcionamiento y una vez dentro en principio no necesitan asistencia, aunque si la necesitan habrá personal.

La estructura básica es la siguiente: se encargará de la dirección, la tesorería y parte de la administración uno de los socios; el otro socio, más familiarizado con este deporte, se encargará de la dirección de operaciones, de la recepción, del marketing, de la venta y alquiler de material y de la gestión de RRHH. Para suplirle dos días a la semana se contratará a un recepcionista. Se contratará un camarero/a para la gestión de la cafetería, incluyendo la gestión del stock para la misma y la limpieza de los vestuarios; también realizará labores comerciales caso de ser necesario. Al mediodía y al final de la jornada limpiará las pistas y una vez a la semana realizará la limpieza a fondo de las instalaciones. Se contratará a un profesor de pádel que a su vez asesorará a los clientes y realizará el mantenimiento de las pistas y las instalaciones. Caso de ser necesario a causa de una mayor demanda se contratará a un profesor extra como autónomo para dar clases. Se contará con los servicios de una asesoría de la zona para agilizar gestiones administrativas y para asesoramiento jurídico.

Se decide que cada socio tenga unas funciones claramente diferenciadas para no interferir uno en las funciones del otro en caso de discrepancias deberá llegarse a un acuerdo pero cada uno marca las pautas a seguir dentro de su campo.

Esta es la estructura básica para la fase inicial, buscando minimizar costes, en el momento en el que negocio alcance una cierta estabilidad se procedería a la contratación de más personal, aligerando de este modo la carga de trabajo de los socios que se pueden dedicar de forma más exclusiva a labores gerenciales.



## 9.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### DIRECTOR GENERAL/JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y TESORERÍA

#### Funciones como Director General:

- Dirección general: es el máximo responsable de la gestión del centro, así como el que define las líneas estratégicas principales.

#### Formación:

- Para este cargo será necesaria formación universitaria, experiencia previa en dirección empresarial y conocimientos de finanzas y gestión.

#### Habilidades y competencias:

- Deberá contar con capacidad de liderazgo, de comunicación, de trabajo en equipo y compromiso con el proyecto empresarial.

#### Funciones como Jefe de Administración y Tesorería:

- Controlar, supervisar y dirigir toda la administración, la contabilidad y la Tesorería.
- Llevará la gestión financiera y administrativa del centro. Se encontrará asesorado por una gestoría para las labores administrativas que también le asesorará en cuestiones legales.

#### Formación:

- Deberá formarse y asesorarse para las labores propias de gestoría y administración. Para ello contará con la Asesoría colaboradora.

#### Habilidades y competencias:

- Será imprescindible la capacidad de trabajo y el compromiso con la empresa, ya que manejará cuestiones de suma importancia y de necesaria confidencialidad.

#### Características adicionales:

- Se encargará de la organización de eventos especiales.

Retribución anual: **18.000€ + Beneficios.**

## **DIRECTOR DE OPER./JEFE DE MAKETING Y RRHH/RECEPCIONISTA**

### Funciones como Director de Operaciones:

- Será el responsable del área de Operaciones: se encargara de supervisar, controlar y definir las actividades principales del centro. Es decir, las actividades de alquiler de pistas, clases, alquiler y venta de equipación y cafetería; de igual manera supervisará el mantenimiento de las instalaciones y podrá adoptar medidas de acuerdo a criterios de ocupación y calidad respecto de las actividades que se van a ofertar.

### Formación:

- Será necesaria tener vínculo con dicho deporte, para saber dirigir la estrategia deportiva.

### Habilidades y competencias:

- De él dependerá el correcto funcionamiento diario del centro, por ello deberá tener capacidad de trabajo, disciplina y actitud perfeccionista.

### Características adicionales:

- Este puesto es parte esencial: es responsable del correcto funcionamiento del centro, del correcto mantenimiento de las instalaciones y del buen ambiente y convivencia en las salas deportivas.
- Dispondrá de la facultad, compartida con la dirección, (el otro socio) de establecer las reglas de convivencia del centro y deberá hacerlas cumplir a los clientes bien directamente o bien a través de sus subordinados.

### Funciones como Jefe de Marketing y RRHH:

- Se encargará de la política de Comunicación de la empresa, así como de la organización comercial y de Marketing.
- Se encargará de la parte de gestión de RRHH: contratación de personal, vacaciones, bajas, etc.

### Formación:

- Para el correcto desempeño de este cargo será necesaria la realización de formación en el área de Marketing.

#### Habilidades y competencias:

- Teniendo en cuenta que su labor condensa las funciones de un departamento de marketing es fundamental que la persona sea versátil (capaz de enfrentarse a problemas de distinta naturaleza), es necesario que tenga un marcado perfil comercial y facilidad de relaciones interpersonales, ya que también ha de tratar con el personal del centro.

#### Características adicionales:

- Este cargo es clave por cuanto se encarga de la gestión del Marketing, la publicidad y la comunicación. El responsable de marketing tendrá que ser capaz de llegar al mercado potencial y desarrollar acciones que ataquen a posibles nuevos nichos de mercado.
- La evolución de los indicadores de ventas es el mejor indicador de la calidad del desempeño de este profesional.

#### Funciones como Recepcionista:

- Se encargaran de realizar el proceso de acogida de nuevos clientes: la bienvenida, el registro, enseñar las instalaciones e informar de los horarios y normas del centro.
- Procesos administrativos, tales como: tramitación de quejas, gestión de facturas, documentación y registro informático.

#### Formación:

- Nociones básicas de Administración.

#### Habilidades y competencias:

- Perfil comercial y orientación al cliente.

#### Características adicionales:

- Se encargaran de todas estas funciones en un horario continuado de jornada completa, compaginándolas con el resto de funciones de los demás roles asignados.

Retribución anual: **18.000€ + Beneficios.**

## **MONITOR DE PÁDEL/RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO**

### Funciones como Monitor de Pádel:

- Será el responsable de evaluar el nivel de los alumnos y crear los grupos con niveles homogéneos.
- Deberá impartir las clases a los alumnos y llevar un registro de los progresos realizados.
- Se encontrará al cargo de las pistas en los momentos en los que no se encuentre dando clase, asesorando a los usuarios.

### Formación:

- Será necesaria tener la titulación en módulo superior de educación física, y experiencia como monitor de pádel, así como la titulación oficial de monitor de pádel.

### Habilidades y competencias:

- Capacidad de trabajo en equipo, facilidad de comunicación y enfoque a cliente.

### Características adicionales:

- En función de la demanda se estudiará la posibilidad de incorporar otro monitor a media jornada o como autónomo.
- Serán muy importante personas extrovertidas y con empatía que se ganen la confianza del cliente, con la finalidad de establecer relaciones duraderas con los clientes, esto es, fidelizarlos.

### Funciones como Responsable de Mantenimiento:

- Encargado de todas las tareas de mantenimiento: limpieza y correcto estado de las instalaciones del centro.

### Formación:

- Los candidatos deberán tener experiencia previa habiendo trabajado como responsables de mantenimiento de instalaciones deportivas que contaran con pistas de pádel.

### Habilidades y competencias:

- Capacidad de gestión

Características adicionales:

- Es importante que esta actividad la realicen personas integradas en la organización, ya que es una actividad crítica para la política de calidad, de forma que así se asegure el perfecto estado de las instalaciones equipos para proporcionar un mejor servicio al cliente.

Retribución anual: **15.000€**

## **CAMARERO/LIMPIADOR**

Funciones como Camarero:

- Atender la cafetería.
- Gestionar los pedidos de la cafetería.
- Limpiar las pistas y los vestuarios al final de la jornada.

Formación:

- No es requerida una formación específica, se requerirá experiencia en hostelería y muy buena presencia física.

Habilidades y competencias:

- Capacidad de trabajo.

Características adicionales:

- Serán muy importante personas extrovertidas y con empatía que se ganen la confianza del cliente, con la finalidad de establecer relaciones duraderas con los clientes, esto es, fidelizarlos.

Funciones como Limpiador:

- Limpiar todas las instalaciones. Siguiendo un plan de limpieza previamente establecido. Acude únicamente 2 días a la semana un total de 10 horas/ semana.

Formación:

- No es requerida una formación específica, se requerirá experiencia.

Habilidades y competencias:

- Capacidad de trabajo.

Retribución anual: **11.000€**

## PERSONAL AUXILIAR

Será contratado en las mismas condiciones que el personal normal el resto del año, esto es, realizando las mismas funciones y con la misma retribución. Su contratación será eventual.

Se contratará una persona para sustituir dos días a la semana a la persona de la recepción.

## 9.4 POLÍTICA RETRIBUTIVA

El centro contará inicialmente con 4 trabajadores en plantilla, además del personal de apoyo, necesario para el cubrir los tiempos de descanso y vacacionales de la plantilla.

La estimación salarial se realiza cumpliendo el Convenio Colectivo para INSTALACIONES DEPORTIVAS Y GIMNASIOS, que establece los distintos Grupos Profesionales en función de los cargos que desempeñan en la organización, CAPÍTULO VI. CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL, en el Artículo 40. Grupos Profesionales, publicado en 02/10/2014.

**Tablas salariales año 2014**

Grupo Profesional	Nivel	Art. 32 Salario base			Art. 33 1,5* S.H.	Art. 33 1,75* S.H.	Art. 37	Art. 34 15% S.H.	Art. 13 15% S.B.
		Salario Base Anual – Euros	Salario Base Mensual 14 pagas – Euros	* Salario Base Hora Euros/hora	* Hora extra no festiva Euros/hora	* Hora extra festiva Euros/hora	Plus Transporte – Euros	* Plus hora nocturna Euros/hora	Complemento Movilidad 14 pagas – Euros
Grupo 1.	–	15.374,28	1.098,16	8,74	13,10	15,29	2,50	1,31	164,72
Grupo 2.	1	14.093,11	1.006,65	8,01	12,01	14,01	2,50	1,20	151,00
	2	13.665,94	976,14	7,76	11,65	13,59	2,50	1,16	146,42
Grupo 3.	1	12.384,77	884,63	7,04	10,56	12,31	2,50	1,06	132,69
	2	11.616,19	829,73	6,60	9,90	11,55	2,50	0,99	124,46
Grupo 4.	1	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
	2	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
Grupo 5.	–	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15

**Figura 78. Tabla retribuciones salariales Convenio**

El abanico salarial va desde los 18.000 euros del Director General y el Director de Operaciones (ambos los socios) a los 11.000 euros del personal de hostelería y limpieza. Los gastos salariales anuales del centro, ascienden a 84.482€, lo que, aproximadamente representa unos 7.040,17€ al mes.

CARGO	SALARIO ANUAL	S.S. ANUAL	ANUAL TOTAL
Director General	18.000€	4.320€	22.320€
Director de operaciones	18.000€	4.320€	22.320€
Monitor pádel	15.000€	3.600€	18.600€
Camarero	11.000€	2.090€	13.090€
Recepcionista suplente	4.800€	912€	5.712€
Monitor suplente	1.250€	238€	1.488€
Camarero suplente	800€	152€	952€
<b>TOTAL</b>	<b>68.850€</b>	<b>15.632€</b>	<b>84.482€</b>

Figura 79. Tabla gastos personal

## 9.5 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

### SELECCIÓN

La selección del personal necesario se realizara de acuerdo con los más altos criterios de exigencia y profesionalidad por parte del jefe de marketing y RRHH.

El sistema de selección y captación se realizara, todo ello bajo la supervisión del director general, siguiendo las siguientes fases:

- Definición por parte de la Dirección de RRHH de los puestos de trabajo vacantes, estableciéndose sus requerimientos, condiciones y cualquier otro aspecto relevante.
- Existiría una posibilidad de llegar a convenios con universidades y centros de enseñanza que impartieran titulaciones de Educación Física cuando fuera necesario cubrir alguna vacante.
- Contacto con buscadores de empleo a través de internet; también anuncio en diversas publicaciones del sector para comunicar la existencia de puestos de trabajo vacante.
- Recepción de CV.
- Comprobación de credenciales personales de aquellos candidatos más adecuados para los puestos vacantes.
- Entrevista con los posibles candidatos.

## FORMAS DE CONTRATACIÓN

Se contratará al personal en un régimen de contratación en función de su nivel dentro del organigrama:

- Directivos: serán los socios, pero igualmente tienen asignado un salario, con un contrato de 6 meses y en caso de continuar el negocio, se hará un segundo contrato de 2 años.
- Profesores de pádel: contrato temporal de 6 meses renovable, por 6 meses más. A partir del cumplimiento de este segundo contrato pasarán a ser fijos.
- Recepcionista, camarero/a, personal de limpieza: contrato temporal de 6 meses renovable, por 6 meses más. A partir del cumplimiento de este segundo contrato pasarán a ser fijos.

## 9.6 FUNCIONES A SUBCONTRATAR

El centro subcontratará las siguientes funciones:

- Servicios de asesoría jurídica: la asesoría jurídica será prestada por un despacho de abogados de la ciudad que asesorará a la dirección en materia de contratos de alquiler y derechos de los consumidores.
- Gestoría laboral: se encargará del proceso de tramitación de nóminas, de los procesos de altas y bajas y de gestionar los despidos.
- Servicio técnico de reparación de las instalaciones en el caso de que se trate de una incidencia que el responsable de mantenimiento no pueda solventar y el seguro no cubra.

## 9.7 POLÍTICA DE SEGURIDAD LABORAL Y PRL

La política de prevención de riesgos laborales del centro se basará en el cumplimiento con la legalidad vigente al respecto.

La Prevención de Riesgos Laborales es responsabilidad de la Dirección pero también del resto del personal. Cada empleado será responsable de hacer del lugar de trabajo un lugar seguro, dotando al personal de los medios y de los entrenamientos necesarios, de tal



manera que todos los empleados estén preparados para trabajar de forma segura, cumpliendo con la legislación vigente al respecto.

Los empleados serán los encargados de fomentar un clima y ambiente de trabajo en el que exista una preocupación clara por la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

Se establecerán unos estándares de seguridad y prevención que consistirán en el adiestramiento del personal sobre los siguientes aspectos de seguridad:

- Elementos de Prevención y Protección de la Salud.
- Reglamento de Emergencias.
- Adecuada selección de los equipos de trabajo.
- Adecuación de las exigencias de cada puesto de trabajo a la calificación y a la experiencia de cada empleado.

La Dirección, se encargará de implementar las medidas necesarias para la identificación, evaluación y control de los posibles riesgos.

La Dirección pondrá en conocimiento de la empresa las posibles situaciones de riesgo que existan en el centro y las medidas necesarias para paliarlas.

## X. PLAN JURÍDICO

En este Plan se estudian las posibles formas jurídicas existentes, así como los diferentes aspectos que las caracterizan. Posteriormente, se valoran los principales criterios de elección de la forma jurídica y se elige aquella que mejor se adapte a las características de la empresa.

En el capítulo también se describen los trámites para la constitución de las sociedades mercantiles en general y de la empresa en particular. Además, se detallan los órganos sociales de la forma jurídica constituida y los derechos que tendrán los socios. También se valora la protección jurídica que la empresa podrá recibir.

### 10.1 FORMAS JURÍDICAS

A la hora de constituir la empresa se deben tener en cuenta las distintas formas jurídicas existentes. Cada forma tiene sus ventajas e inconvenientes y presentan diferentes características, así como capital necesario.

Las empresas se pueden personar como personas físicas (empresario individual, comunidad de bienes o sociedad civil) o como personas jurídicas (sociedad mercantil). LegaSet tendrá un carácter de sociedad mercantil. Los diferentes tipos de sociedades existentes son:

- Sociedad Anónima (S.A.)
- Sociedad Limitada (S.L.)
- Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E.)
- Sociedad Laboral
- Sociedad Colectiva
- Sociedad Comanditaria
- Sociedad Cooperativa

Todas ellas tributan en el Impuesto de Sociedades (IS), aunque en el caso de la Sociedad Cooperativa tiene un Régimen Especial. Se van a analizar las ventajas y desventajas que pueden presentar estos tipos de sociedades:

#### **SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.)**

Es la sociedad capitalista cuyo capital social mínimo es de 60.101,21€, totalmente suscrito en el momento de la constitución de la sociedad y desembolsado en un 25% al menos. El capital está dividido en partes alícuotas denominadas acciones, que se pueden transmitir libremente.

**Ventajas:**

- La responsabilidad de los socios está limitada a las aportaciones realizadas.
- Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.
- No se exige un número mínimo de socios para su constitución, ya que existen sociedades unipersonales.

**Desventajas:**

- Se exige un capital mínimo elevado para constituirse.
- El coste de constitución es elevado: exige escritura pública de constitución y se debe pagar un 1% del capital social en concepto de Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Requiere una forma más compleja de organización.
- Se debe celebrar al menos una Junta de Accionistas anual.
- Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

## **SOCIEDAD LIMITADA (S.L.)**

Es la sociedad mercantil de tipo capitalista cuyo capital mínimo es de 3.005,06€. El capital social ha de estar desembolsado el 100% y estará dividido en participaciones iguales, indivisibles y acumulables, que no podrán transmitirse libremente a personas ajenas de la sociedad. Salvo que los estatutos dispongan otra cosa, sólo se pueden transmitir al cónyuge, padres o hijos u otros socios.

**Ventajas:**

- El capital mínimo exigido para constituirse no es muy elevado y no se exige un número elevado de socios, pudiendo hacerse con un único socio, en cuyo caso, se denomina Sociedad Unipersonal Limitada.
- La responsabilidad de los socios está limitada a las aportaciones realizadas.
- El capital social se encuentra dividido en participaciones sociales. Los socios tienen el derecho de adquisición preferente y las transmisiones a personas ajenas a la Sociedad no se pueden realizar sin el consentimiento previo de la Junta General, por lo que los socios controlan en todo momento la propiedad de la empresa y pueden restringir, dificultar o impedir la entrada de nuevos socios no deseados.

**Desventajas:**

- El capital social deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución, quedando excluida la aportación de trabajo o servicios como participación en la Sociedad.
- La limitación de la responsabilidad al capital aportado dificulta la consecución de créditos sin disponer del aval personal de los socios, lo cual significa que la

responsabilidad no es del todo limitada, ya que se debe responder personalmente como avaladores de las posibles deudas de la empresa.

- La transmisión de participaciones debe contar con el consentimiento de los demás partícipes.
- Los contratos de trabajo bonificados no pueden aplicarse a los socios de la empresa.
- Se debe celebrar al menos una Junta de Accionistas anual.
- Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

## **SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA (S.L.N.E.)**

Es un tipo de S.L. con unas características especiales. El capital social será como mínimo 3.012€ y máximo 120.202€ y se divide, al igual que la S.L., en participaciones sociales que no pueden transmitirse libremente a personas ajenas de la sociedad.

Ventajas:

- El capital mínimo no es muy elevado.
- No exige un número elevado de socios. Se puede formar con un único socio.
- Responsabilidad de los socios limitada a las aportaciones realizadas.
- Los socios controlan la propiedad de la empresa ya que tienen el derecho de adquisición preferente.
- Esta sociedad recibe ventajas fiscales y conlleva agilidad en su constitución ya que puede realizarse a través de técnicas telemáticas.

Desventajas:

- El capital tiene que ser íntegramente desembolsado en el momento de la constitución. Además, está limitado el capital social máximo.
- No permite un número de socios superior a 5 personas en el momento de constitución.
- La limitación de responsabilidad limita la consecución de crédito.
- La transmisión de participaciones debe contar con el consentimiento de todos los socios.
- Los contratos de trabajo bonificados no pueden aplicarse a los socios.
- Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

## **SOCIEDAD LABORAL**

Es aquella sociedad en la que la mayoría del capital social (al menos el 51%) pertenece a los trabajadores, con contrato indefinido y a jornada completa. Puede ser Sociedad Anónima Laboral (S.A.L.) o Sociedad Limitada Laboral (S.L.L.). El capital mínimo para su constitución es de 60.101,21€ para las S.A.L. y 3.005,06€ para las S.L.L. Pueden existir tres tipos de miembros: socios trabajadores (con contrato indefinido y a jornada completa), socios no trabajadores (propietarios de acciones o participaciones) y trabajadores asalariados (no socios, con una limitación de horas trabajadas año).

Ventajas:

- La responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado.
- La constitución de la Sociedad cuenta con bonificaciones fiscales.
- Se puede beneficiar de ayudas económicas en la contratación de personal.

Desventajas:

- Se exigen al menos tres socios para su constitución.
- Es obligatorio destinar anualmente un 10% de los beneficios al Fondo de Reserva, que sólo podrá destinarse a la compensación de pérdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin.
- La existencia de dos tipos de socios (socios trabajadores y socios capitalistas no trabajadores) puede provocar algunas dificultades operativas a la hora de tomar decisiones.
- Se debe celebrar al menos una Junta de Accionistas anual.
- Necesitan la calificación del Ministerio de Trabajo como Sociedad Laboral y su inscripción en el Registro de Sociedades Laborales.
- Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

## **SOCIEDAD COLECTIVA**

Es la sociedad mercantil de carácter personalista formada por al menos dos socios, que ponen en común trabajo, capital o ambos. Esta forma de sociedad no requiere capital social mínimo. Pueden existir 2 tipos de socios: Socios colectivos (con responsabilidad personal, ilimitada, solidaria y subsidiaria) y socios industriales (sólo aportan trabajo y su responsabilidad es limitada).

Ventajas:

- No existe un mínimo legal de capital.
- La constitución de la Sociedad cuenta con bonificaciones sociales.

Desventajas:

- Se exige al menos dos socios para su constitución.
- La responsabilidad de los socios no está limitada.
- La existencia de dos tipos de socios puede provocar algunas dificultades operativas a la hora de tomar decisiones.

## **SOCIEDAD COMANDITARIA**

Sociedad mercantil de carácter personalista formada por al menos 2 socios. Puede ser Sociedad Comanditaria Simple o Sociedad Comanditaria por acciones. En el primer caso no existe capital legal mínimo y, en el segundo, el capital social se corresponde con lo dispuesto por las S.A. (60.101,21€). Ambas formas de sociedades tienen dos tipos de socios: socios colectivos (con responsabilidad personal, ilimitada, solidaria y subsidiaria) y socios comanditarios (aportan sólo capital y su responsabilidades limitada a esa aportación).

Ventajas:

- En el caso de Sociedad Comanditaria Simple no se requiere capital social mínimo.
- Se puede beneficiar de bonificaciones fiscales.

Desventajas:

- La Sociedad Comanditaria por acciones exige un capital muy elevado.
- Se requieren al menos 2 socios.
- Los socios colectivos tienen responsabilidad ilimitada.
- La existencia de dos tipos de socios puede provocar algunas dificultades operativas a la hora de tomar decisiones.

## **SOCIEDAD COOPERATIVA**

Son sociedades de interés social cuyo objetivo es el bien común de los socios, y no el beneficio económico. Estas sociedades no requieren un capital social mínimo para su constitución.

Ventajas:

- No existe un mínimo de capital de constitución.
- La responsabilidad de los socios está limitada.
- Los socios se pueden dar de alta o baja voluntariamente.
- Todos los socios participan con los mismos derechos.
- Se puede beneficiar de bonificaciones sociales y de beneficios fiscales ya que tributan en un Régimen Especial del Impuesto de Sociedades.

Desventajas:

- Se exigen al menos tres socios para su constitución.
- Se debe celebrar al menos una Asamblea anual.
- Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

## 10.2 CRITERIOS DE ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

La elección de la forma jurídica es fundamental para el negocio, pues de ella dependen, tanto los trámites que se han de realizar para constituir la empresa, como las obligaciones fiscales y laborales que el empresario o empresarios deben cumplir.

Los criterios generales a tener en cuenta al efectuar la elección son:

- Tipo de actividad a ejercer: el tipo de actividad a la que se vaya a dedicar la empresa puede determinar la forma jurídica de esta, ya que puede que la normativa existente respecto a esa actividad establezca una forma concreta.
- Número de socios: según el número de promotores se puede constituir un tipo de sociedad u otro. Si es más de un socio sería aconsejable constituir una sociedad, aunque una sola persona puede, también, constituir una sociedad anónima o limitada.
- Responsabilidad de los socios: es aconsejable plantearse cuanta responsabilidad se desea asumir. Según la forma jurídica que se elija la responsabilidad puede ser ilimitada o solo responder por el capital aportado.
- Capital social necesario: determinadas formas jurídicas exigen un capital mínimo para su formalización (y en el caso de la S.L.N.E. también hay un máximo), esto es, dependen directamente del capital inicial aportado por los socios.
- Aspectos fiscales: la carga fiscal que el beneficio empresarial tendrá que soportar es otro criterio que debe guiar la elección de la forma jurídica. Hay formas jurídicas que tributan a través del IRPF (empresarios individuales, comunidades de bienes y sociedades civiles) y otras que lo hacen a través del Impuesto de Sociedades (sociedades mercantiles).
- Complejidad de constitución: la mayor o menor simplicidad de constitución y la cantidad de trámites que deben realizarse a la hora de formar la empresa varía según la forma jurídica. De esta manera, personarse como empresario individual,

comunidad de bienes o sociedad civil requiere menos trámites legales que establecer una sociedad mercantil. No obstante, las S.L.N.E. pueden ser constituidas a través de técnicas telemáticas, agilizándose el proceso. Aunque es un factor a considerar, no es determinante en la elección de la forma jurídica.

## 10.3 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Tras el estudio exhaustivo realizado para la elección de la forma jurídica de la empresa, valorando todos los aspectos que afectan a ésta, así como el análisis realizado de las ventajas y desventajas de las distintos tipos de sociedades mercantiles, se ha decidido que se creará una Sociedad Limitada (S.L.) para dar forma jurídica a la empresa.

Los principales criterios que se han valorado para tomar la decisión de crear una Sociedad Limitada han sido los siguientes:

- **NÚMERO DE SOCIOS.** Serán dos los socios que contribuirán con capital a la creación de la empresa. Además, trabajarán en ella y serán los encargados del desarrollo y crecimiento de ésta.
- **RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS.** La responsabilidad ante terceros ha sido un factor clave a la hora de elegir la forma jurídica. Se ha optado por la Sociedad Limitada para que, de esta forma, la responsabilidad de la sociedad ante deudas esté limitada al capital aportado para la creación de la empresa.
- **CAPITAL SOCIAL NECESARIO.** La Sociedad Limitada requiere un mínimo de capital de 3.005,06€, cifra que será fácilmente asumida por los socios, pues el capital social que se tiene intención de invertir es de 50.000€. Otras formas jurídicas como, por ejemplo, la Sociedad Anónima, requieren un desembolso superior y una mayores gastos de gestión. Además, la Sociedad Limitada permite incluso realizar aportaciones no dinerarias sin que tenga que ir certificado por el informe externo de un experto.
- **ASPECTOS FISCALES.** La previsión a medio plazo de facturar un importe que supere 150.000€ fomentan el pago del Impuesto de Sociedades que requiere esta forma jurídica.
- **ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN.** En la Sociedad Limitada la estructura organizativa es más flexible que en otras sociedades (por ejemplo, cooperativas), siendo menor el rigor formal en su organización (convocatoria de juntas, inscripciones, registros, etc.). Además, la dirección dependerá de los dos socios,



fomentando así una sinergia donde se tienen en cuenta las opiniones y las aportaciones de ambos.

## 10.4 CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD LIMITADA

La forma jurídica elegida para la constitución de LegaSet será la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.). Esta forma jurídica es una sociedad mercantil cuyo capital, de 3.005,06€ como mínimo, tiene que estar dividido en participaciones acumulables e indivisibles que no pueden incorporarse a títulos negociables, y cuyos socios están exentos de responsabilidad personal por las deudas sociales.

Ya se han mencionado algunos aspectos por los que rigen las Sociedades Limitadas. Los principales factores de este tipo de forma jurídica son:

- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no puede ser inferior a 3.005,06 €. Debe estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- No se exige un número mínimo de socios para constituir una Sociedad Limitada, pudiendo hacerse con un único socio (Sociedad Limitada Unipersonal), tanto con carácter inicial como sobrevenido. Tampoco existe un número máximo de socios.
- La sociedad debe tener carácter mercantil, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto y personalidad jurídica propia.
- Su denominación no puede ser idéntica a la de otra sociedad existente, y debe figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "S.R.L." o "S.L."
- El capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no se pueden incorporar a títulos negociables ni denominarse acciones.
- Sólo pueden ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tienen el carácter de valores, no pueden estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni transmitirse hasta la inscripción de la sociedad o el aumento del capital en el Registro Mercantil.

- La transmisión de las participaciones sociales se formaliza en documento público.

## **LEGISLACIÓN**

LegaSet, como Sociedad Limitada constituida, tendrá que cumplir la legislación que regula esta forma jurídica. Las principales leyes y decretos por los que se rige esta forma son:

- Ley 19/1989, de 25 de Julio de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las directivas de la CEE en materia de sociedades.
- La Ley 2/1995 de 23 de marzo regula las Sociedades de Responsabilidad Limitada, a partir de la cual, se pueden constituir S.L. unipersonales.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (LSC).
- Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las Sociedades de Responsabilidad Limitada.

## **ESCRITURAS Y ESTATUTOS**

Las escrituras de constitución de la empresa deberán ser otorgadas por todos los socios fundadores, quienes han de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Tendrán que ser presentadas a inscripción en el Registro Mercantil. En ellas, deberá expresarse necesariamente:

- La identidad del socio o socios.
- La voluntad de constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- Los estatutos de la sociedad.
- La determinación del modo concreto en que, inicialmente, se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.

Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.

Por su parte, en los estatutos se hará constar:

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- La fecha de cierre del ejercicio social.
- El domicilio social.
- El capital social, las participaciones en que se divide, su valor nominal y su numeración correlativa.

- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad.

## **ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN**

La gestión y administración de la empresa se encargará a un órgano social. Este órgano directivo estará formado por la Junta General y por los administradores, que serán los que lleven la gestión de la empresa.

### **JUNTA GENERAL**

Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a los siguientes asuntos:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores y, en su caso de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Disolución de la sociedad.

### **ADMINISTRADORES**

Órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros. La competencia para el nombramiento de los administradores corresponderá exclusivamente a la Junta General. Salvo disposición contraria en los estatutos se requerirá la condición de socio.

## **DERECHOS DE LOS SOCIOS**

Cada uno de los socios de una sociedad limitada tendrá una serie de derechos. A continuación, se muestran los más destacados:

- Derecho a participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio de la sociedad en caso de liquidación.
- Derecho de tanteo en la adquisición de las participaciones de los socios salientes.
- Derecho a participar en las decisiones sociales y a ser elegidos como administradores.
- Derecho de información en los períodos establecidos en las escrituras.
- Derecho de obtener información sobre los datos contables de la Sociedad

## CUENTAS ANUALES

Son elaboradas por los administradores y deberán seguir las normas de las Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Después de la convocatoria de la Junta General, el socio o socios que representen al menos el 5 por ciento del capital, podrán examinar en el domicilio social los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales, salvo disposición contraria de los estatutos. Para ello, pueden disponer de un experto contable o asesor.

Respecto a la distribución de dividendos a los socios, se realizará en proporción a su participación en el capital social, salvo disposición contraria en los estatutos.

## 10.5 PROTECCIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA

Las relaciones que se establezcan con clientes, proveedores y demás colaboradores de la empresa estarán reguladas por una serie de medidas que ofrezcan protección jurídica a ambas partes, mediante contratos en los que se estipule la forma de pago y los plazos establecidos para la ejecución del trabajo.

Las diferentes medidas que la empresa llevará a cabo son:

- Se registrará el dominio web de la empresa. En principio, la acción no implica coste alguno, pero ha de actualizarse periódicamente. Los servicios de Internet deben protegerse adecuadamente ya que son uno de los principales medios para darse a conocer e interactuar con los clientes.
- Se adquirirán productos con licencia de uso y garantías de mantenimiento y sustitución en caso de fallo.
- Se realizarán copias de seguridad periódicas del contenido de los equipos informáticos que se almacenará en un espacio físico distinto de la propia oficina.
- Se encargarán las declaraciones de impuestos, las nóminas y la contabilidad a asesorías fiscales y laborales.
- Se contratará una póliza de seguro para cubrir los posibles daños en las instalaciones, así como un seguro de responsabilidad civil que cubra daños a clientes o terceros.
- Se incluirán los datos personales de los clientes en ficheros automatizados de carácter personal y se garantizará la confidencialidad de los datos facilitados según

lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

## XI. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio del plan de negocio, se ha comprobado la viabilidad de la implantación del complejo de pádel en Leganés.

A lo largo del proyecto se han estudiado las posibilidades de este negocio en el mercado, la estrategia a largo plazo del mismo, la demanda que se puede generar y la rentabilidad que se puede esperar de él. El estudio ha pretendido ser lo más exhaustivo posible.

Inicialmente, una vez estudiada la evolución del pádel en España a través de diversos estudios, y el potencial de la población seleccionada para abrir el centro; se puede concluir que es una de las mejores opciones para emprender un negocio, ya que es el deporte con mayor proyección. Por otro lado, la localidad elegida, Leganés, es un enclave estratégico, porque la zona todavía no se encuentra explotada, como sí ocurre en el Noroeste de Madrid y, cuenta con un gran público potencial, ya que la práctica del pádel en esta población es muy popular. Además, la población susceptible de practicar el pádel según edades supone cerca del 50% de la población total. Además, la Universidad Carlos III tiene uno de sus Campus en Leganés y el otro en una población anexa, lo que incrementa el público potencial. Cuenta con una red de transportes extensa, tanto por carretera como por transporte público. En conclusión, la selección del negocio, así como el emplazamiento en el que se va a desarrollar, facilitarán el éxito del mismo, siempre que se gestione de forma apropiada.

El objetivo de la empresa es establecer un negocio basado en la práctica del pádel, aprovechando el mercado existente, ofertando un servicio de calidad, en instalaciones modernas y a precios altamente competitivos para poder entrar con fuerza en el mercado.

En el análisis de mercado una vez analizadas varias encuestas se concluye que se ha producido un incremento de la práctica deportiva, así como la práctica “por libre” de deporte en lugar de federada. A su vez, dentro de los deportes practicados en España, se puede observar la tendencia al alza a la práctica del pádel frente a otros deportes en los últimos años, así como su “democratización” (ha dejado de ser un deporte elitista). El número de mujeres que lo practican se ha incrementado. Por otra parte, la frecuencia con la que practican el deporte los usuarios en Madrid es de una a tres veces por semana de media. Todo ello lo sitúa como el deporte más interesante para enfocar un negocio, ya que cuenta con numerosos practicantes y tendencia a incrementar su número; lo que asegura la demanda y, con una buena gestión, el éxito.

El análisis del sector realizado a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter, permite concluir lo siguiente: principalmente existen dos competidores directos, que serán tenidos muy en cuenta a la hora de establecer la estrategia de marketing; el poder de negociación de los clientes es muy elevado y la demanda muy elástica, por lo que se deberá ofertar muy buenos precios, así como un excelente servicio; la amenaza de nuevos entrantes no

es muy grande ya que en el panorama actual no se establecen apenas nuevos negocios; por otra parte la amenaza de productos sustitutivos la constituyen la práctica de deporte al aire libre y los gimnasios low cost; pero puede evitarse esta amenaza con la correcta política de precios; por último el poder de negociación de los proveedores es bajo.

A partir del análisis de la empresa realizado a través del análisis DAFO se decide la estrategia de posicionamiento que seguirá la empresa: posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Se opta por un posicionamiento por calidad y precio, es el rasgo diferenciador; el planteamiento del centro es dar un servicio de calidad, ofrecido por los mejores profesionales, contando con unas instalaciones homologadas, de la máxima calidad y con las últimas tecnologías y tendencias; todo ello ofreciendo unas tarifas altamente competitivas, ofreciendo ofertas de lanzamiento, así como a determinados colectivos, para fomentar la cobertura de las horas valle del centro.

En resumen el plan de marketing presenta las actividades que se van a realizar para atraer a la clientela y se detallan los puntos fuertes. Se fundamenta en una fuerte campaña publicitaria inicial para darse a conocer a través de buzoneo, fiesta inaugural, redes sociales, foros especializados, guías locales, empresas de ocio en Internet, etc. hasta darse a conocer; posteriormente, un servicio adecuado hará que los propios clientes satisfechos sean la mejor publicidad, todo ello sin descuidar las labores de marketing. La política de precios se basa, una vez realizado un estudio de todos los emplazamientos donde se practica el pádel en la localidad, en ser más económicos que los principales competidores, en prácticamente cualquiera de las modalidades; contando con unas instalaciones de similares características, lo que asegura el éxito siempre que se realice una campaña de marketing adecuada para darse a conocer. Los encargados del marketing serán los propios socios de la empresa. La inversión en marketing, siendo apropiada, no es necesario que sea muy grande.

Dentro de la planificación de la implantación de la empresa se indican las etapas que se deben seguir para la puesta en marcha del negocio, desde el estudio previo y estudio básico de viabilidad hasta el registro de la instalación en la autoridad competente para poder comenzar a funcionar, estableciendo los plazos necesarios para cada paso. Desde la concepción del negocio hasta su puesta en marcha el plazo aproximado es de un año.

Una vez implantada la empresa se definen las condiciones en las que se va a desarrollar el servicio, teniendo en cuenta puntos tan importantes como los siguientes: recursos materiales y RRHH, procesos o descripción del servicio; quedando definida la forma en la que se va a trabajar en el centro y cómo actuar frente a contingencias que puedan suceder. De esta manera, el servicio ofrecido será óptimo y permitirá que el negocio prospere.

Se realiza un estudio de los estados financieros de la empresa durante los primeros 5 años. Tras el análisis de los ratios financieros se deduce que el negocio es rentable y existe la

posibilidad de implantarlo. Los riesgos se reducirán si la afluencia de clientes es constante y los costes se mantienen bajos.

El plan de recursos humanos se basa en tratar de minimizar los costes por este concepto lo máximo posible, ofreciendo siempre un servicio de calidad. Para ello los socios formarán parte de la plantilla a jornada completa, y el personal será el mínimo requerido para ofrecer un servicio de calidad, incurriendo en los mínimos costes posibles. La función de cada uno de los trabajadores se encuentra perfectamente definida en el correspondiente capítulo.

La empresa estará formada por dos socios y se constituirá la sociedad bajo la forma de SL (Sociedad Limitada), que es la que permitirá una inversión mínima y es la más adecuada para este tipo de negocio, por el número de socios y el capital a aportar. Estará participada en un 50% por los dos emprendedores, un 50% cada uno. La nueva sociedad contará con un Capital Social de 50.000€.

La viabilidad de la empresa ha quedado demostrada; únicamente se necesita un pequeño aporte económico, esfuerzo e ilusión por parte de los socios para que la empresa prospere.



## XII. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS Y PUBLICACIONES

- “Creación de empresas. Guía del emprendedor”. Francisco José González, 2012.
- “Principios de gestión financiera de la empresa”. A. y J. Pérez Carballo/ E. Vela Sastre, 1997.
- “Dirección de marketing”. Philip Kotler, 2000.
- “Marketing management and strategy”. Doyle P., 2002.
- “Fundamentos de Contabilidad”. Ángel Muñoz Merchante, 2008.
- “Plan General de Contabilidad y de Pymes”. Leandro Cañibano, 2010.
- “Plan de Negocio de un Complejo de Pádel”. Elena Morán San Juan, 2013
- “Business plan de un club de pádel en la ciudad de Stratford, Connecticut”. Álvaro Diestro Nevado, 2015

### PÁGINAS WEB

#### Análisis del sector

- <http://padelworldpress.es/el-buen-momento-y-el-auge-del-padel/>
- <http://www.20minutos.es/deportes/noticia/padel-deporte-moda-hegemonia-tenis-licencias-federativas-2251649/0/>
- [http://www.padelfederacion.es/Datos\\_Federacion.asp?Id=0](http://www.padelfederacion.es/Datos_Federacion.asp?Id=0)
- <https://zoompadel.com/2016/03/13/padel-en-espana-i-numero-de-licencias/>
- <http://www.vivirdeldeporte.com/2014/04/14/informe-de-la-industria-del-padel-en-espana/>
- <http://www.madisonmk.com/es/articulo/madison-presenta-el-i-estudio-del-p-del-en-espa>

- <http://padelworldpress.es/datos-2015-mas-de-cuatro-millones-de-practicantes-de-padel-en-espana/>
- <http://padelstar.es/articulos-de-padel/el-padel-esta-de-moda-y-en-auge/>

### **Competidores**

- <https://www.astercam.com/>
- [http://www.leganes.org/portal/contenedor\\_ficha.jsp?seccion=s\\_floc\\_d4\\_v1.jsp&contenido=43531&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395](http://www.leganes.org/portal/contenedor_ficha.jsp?seccion=s_floc_d4_v1.jsp&contenido=43531&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395)
- <http://www.wegot.es/>
- [http://www.leganes.org/portal/contenedor\\_ficha.jsp?seccion=s\\_floc\\_d4\\_v1.jsp&contenido=43539&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395](http://www.leganes.org/portal/contenedor_ficha.jsp?seccion=s_floc_d4_v1.jsp&contenido=43539&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395)
- <http://www.gusanilloport.com/>
- [http://padeltenisleganes.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=105](http://padeltenisleganes.es/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=105)
- [http://www.leganes.org/portal/contenedor\\_ficha.jsp?seccion=s\\_floc\\_d4\\_v1.jsp&contenido=51813&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395](http://www.leganes.org/portal/contenedor_ficha.jsp?seccion=s_floc_d4_v1.jsp&contenido=51813&nivel=1400&tipo=1&codMenuPN=2&codMenuSN=58&codMenu=395)

### **Plan Financiero**

- <http://www.plangeneralcontable.com/?tit=contabilizar-modelos-de-hacienda-y-la-seguridad-social-impuesto-de-sociedades&name=Manuales&fid=econtac>
- <https://www.emprendiendohistorias.com/iniciar-negocio-rentable-plan-negocios/>
- <http://www.madridemprende.es/images/pdf/Manual-Plan-de-Empresa-2010-Madrid-Emprende.pdf>
- <http://www.aulafacil.com/CursoContabilidad/Leccion15.html>
- <http://www.expansion.com/diccionario-economico/fondos-propios.html>

## OTRAS FUENTES

- “Presentación de Proyectos basados en planes de negocio”. Jesús Morcillo, 2015.
- “Presentación de El Plan de Marketing en los PFC”. J. I. Castillo, 2015.
- “Presentación de Operaciones”. Pablo Dueñas, 2015.
- “Presentación de Normas y criterios para trabajos y proyectos que incluyen Plan de Negocio”. Ángel Martín, 2015.
- “Apuntes de La empresa y su entorno económico”. 3º Curso de Ingeniería Industrial.
- “Apuntes de Administración y dirección de empresas”. 3º Curso de Ingeniería Industrial.
- “Apuntes de Economía nacional y empresa”. 3º Curso de Ingeniería Industrial.
- “Apuntes de Proyectos”. 4º Curso de Ingeniería Industrial.
- “Apuntes de Estructura económica”. 4º Curso de Ingeniería Industrial.
- “Apuntes de Dirección financiera”. 4º Curso de Ingeniería Industrial.
- “Apuntes de Dirección comercial”. 5º Curso de Ingeniería Industrial.
- “Apuntes de Organización del trabajo”. 5º Curso de Ingeniería Industrial.

